تعهد وإقرار

أنا الطالب(**عبدالله يوسف هاشم الحراحشه**)الموقع أدناه أقر بأن جميع المعلومات الوارده في رسالة الماجستير بعنوان:

(أثر معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي على أداء الجامعات الأردنيه في إقليم الشمال من وجهة نظر الإداره العليا:دراسه ميدانيه)

بإشراف الأستاذ الدكتور(**محمود عبدالله الحبيس**) من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك.كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

عبدالله يوسف هاشم الحراحشه

التوقيع:

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٥- ٥ - ٢٠١٣

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
د. محمود عبدالله الحبيس، رئيساً أستاذ دكتور، الإقتصاد الإقليمي والحضري	____________
د.جمال أحمد النسور، عضواً أستاذ مشارك، التخطيط الإقليمي	____________
د.أديب أحمد الرحامنه، عضواً أستاذ مشارك، الإحصاء التطبيقي	____________
د.سليمان إبراهيم الحوري، عضواً أستاذ مشارك، إدارة الأعمال، جامعة آل البيت	____________

الإهداء

إلى وطني،،،

إلى من يحبوني وأحبهم

من ساهموا ببيان طريقي..........

إلى مَثلي الأعلى

من علمني الرجولة وحب الوطن........والدي العزيز

أطال الله عمره

إلى نور حياتي

من سهرت عليّ الليالي.............والدتي العزيزه

أطال الله عمرها

إلى نبضي ووجودي..............أخواتي وإخواني

أطال الله أعمارهم

إلى أساتذتي و أصدقائي........

أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الإنسانية سيدنا وحبيبنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيراً وبعد،،،

يسرني ويشرفني أن أتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني إلى مشرفي وأستاذي الأستاذ الدكتور محمود الحبيس لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، إذ كان لإرشاداته القيمة وتوجيهاته السديدة الأثر الكبير في نجاحها وخروجها بهذه الصورة، فكان خير عون لي في بلورة أفكارها، وإرساء دعائمها وإغنائها بالملاحظات والآراء العلمية .

كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة رسالتي، وأتقدم بالشكر والامتنان إلى أساتذتي الأفاضل في قسم التخطيط الاقليمي، وإلى الأساتذه الأفاضل اللذين تفضلوا بتحكيم استبانة الدراسه، وكذلك إلى مجتمع الدراسه اللذين تم تطبيق الإستبانه عليهم، وإلى جميع الأصدقاء وزملاء الدراسة؛ لما قدموه من جهد وإرشاد ليرى هذا العمل النور بهذه الصوره.

ولجميع من أسهم في إنجاح هذه الدراسة

والله ولي التوفيق

الباحث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص

أثر معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات الاردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر الادارة العليا: دراسة ميدانية

إعداد

عبدالله يوسف هاشم الحراحشه

المشرف

محمود عبدالله الحبيس

أستاذ دكتور

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمتمثله بـ (نظم المعلومات الإدارية ، توفر الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية والإنشغال بالأعمال الروتينية، الجهاز الإداري، الموارد والإمكانات المالية) على أداء الجامعات الاردنية والمتمثل بـ (فلسفة الجامعات الأردنية ، إدارة الموارد الاقتصادية ، كفاءة الادارة العليا، تقدم البحث العلمي) في إقليم الشمال (جامعة اليرموك،جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنيه،جامعة آل البيت،جامعة فيلادلفيا،جامعة جرش،جامعة اربد،جامعة جدارا،جامعة عجلون)، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع أعضاء مجالس العمداء في تلك الجامعات، وتكون حجم العينة من (١١٠) عضو، وللوصول إلى هذا الهدف تم تطوير إستبانة طبقت على عينة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل.

وكانت أهم نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لأبعاد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي التالية (نظم المعلومات الإدارية، توفر الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، الجهاز الإداري) في فلسفة الجامعات الأردنية.

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لأبعاد معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي التالية (توفر الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، الجهاز الإداري) في إدارة الموارد الاقتصادية.

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لأبعاد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي التالية (توفر الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، الجهاز الإداري) في كفاءة الادارة العليا.

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لأبعاد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي التالية (نظم المعلومات الإدارية، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، الجهاز الإداري) في تقدم البحث العلمي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الرجوع إلى فلسفة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اشتقاق المعلومات الإداريه والاعتماد على بيانات حديثة ومطورة، وضرورة تخصيص موارد مالية لعمليات التخطيط والتطوير و وضع جهاز رقابي فعال على الإدارات المالية.وضرورة تبني إدارة الجامعة للبحث العلمي من حيث التخطيط والدعم الاقتصادي والتفرغ العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية.

كلمات دالة: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، **أداء الجامعات الاردنية، الادارة العليا، اقليم الشمال.**

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ المقـدمـة

١-٢ مشكلة الدراسة

١-٣ أهمية الدراسة

١-٤ أهداف الدراسة

١-٥ الدراسات السابقة

١-٥-١ الدراسات العربية

١-٥-٢ الدراسات الأجنبية

١-٦ نموذج الدراسة

١-٧ فرضيات الدراسة

١-٨ مبررات الدراسة

١-٩ حدود الدراسة

١-١٠ التعريفات الإجرائية

١-١ مقدمة

في أي شأن من شؤون الحياة، لا بد لنا من رؤية بعيدة المدى تأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، وتبرز أهمية الإعداد للمستقبل بما تقتضيه المسؤولية والجدية، بغية القدرة على مواجهة كل جديد والسعي إلى الإفادة منه وتجنب آثاره السلبية . ومن هنا كان لزاما السير في عملية تخطيط مرنة ومستمرة تعتمد على تجارب الماضي وإعداد الحاضر لتستشرف المستقبل، بعيدا عن العشوائية، واستنادا إلى الفكرة العلمية المجربة، بحيث تكون هناك نظرة شاملة ومفصلة، محددة الأهداف، وواقعية التنفيذ، لا تشوبها المثالية الخيالية، ولا يعيقها الواقع الحقيقي، لذا فإن كل إجراء عملي سواء أكان معقدا أم بسيطا فهو بحاجة إلى التخطيط، وذلك لأن التخطيط هو الخطوة الأولى، التي ترسم ثمرة النجاح في شأن أي عمل.(أبو بكر، ٢٠٠٠).

وإذا كان هذا شأن الحياة عامة، فكيف بأرقى مؤسسات التعليم والبحث العلمي، ألا وهي الجامعات؛ التي تحتاج إلى رؤى ثاقبة بعيدة المدى، قد تستغرق عشرات السنوات؛ من أجل الوصول إلى ما ترنو إليه، والتي تتطلب إجراءات معقدة وأعمال تنفيذية مكثفة وخطط مفصلة وتقويم مستمر وإعداد دقيق وتدريب وتنسيق، وهذا كله يستلزم على تلك الجامعات الاهتمام، بل التمسك بالإدارة الإستراتيجية؛ كونها نظام ديناميكي مكمل لأساليب التنمية الإدارية، فهي تعتمد إشراك الرئيس والمرؤوسين بوضع الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع البرامج التنفيذية، وتحديد مستوى الأداء، وآليات المتابعة والتحفيز والتقييم، وبالتالي تنمية وتطوير المهارات والقدرات الإدارية والفنية لهم .(أبو دولة، 2005)

ومن هنا تتضح العلاقة التي تربط الجامعة كمؤسسة تعليمية بالتخطيط الاستراتيجي، حيث إن العالم يتغير بسرعة كبيرة، والنظريات التعليمية والمؤسسات القائمة عليها، ومن بينها الجامعات تتبدل رؤاها وفقا لمصلحة البشر والمنظمات، والمشكلة التي قد تواجه

الجامعات في هذا الإطار هو أن تلك التغييرات الحادثة هي تغيرات جذرية سريعة ومتتابعة، حيث أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل المحيطة، بالإضافة إلى تميز هذه التغييرات بالتقدم التكنولوجي واحتوائها على الكثير من المتناقضات لذا فإن الجامعات لم تكن بحاجة إلى قيادة إستراتيجية مخلصة، في أي وقت مضى، أهم منها في الوقت الحالي، فالقرن الواحد والعشرون يفرض – كما لم يفرض أي قرن آخر – على قادة المنظمات والمؤسسات والهيئات ومن بينها الجامعات أن يبنوا وعيًا استراتيجيًا وعمليات متجددة حيوية؛ من أجل ضمان الإتساق الإستراتيجي . وفي هذا العمل المهم، المتمثل في وضع الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها وتحديثها، لابد من الاهتمام بنقاط القوة التي تضمن تحقيق فرصة قوية للبقاء، فضلا عن إمكان تحقيق مستويات النجاح التي يطلبها كل ذيي المصلحة في أية مؤسسة من المؤسسات.(أبو زيد، ٢٠٠٣).

ولعل أحد أهم الأسباب لإنتشار إدارة التخطيط الإستراتيجي الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات والجامعات، التي تستخدمها تقل كثيرًا عن تلك التي لا تستخدمها، كما وتشير بعض الدراسات إلى أن الجامعات، التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي، أكثر نجاحًا في تحقيق أهدافها المرجوة، (أبو دولة و صالحية، ٢٠٠٤).

وقد ازدادت أهمية التخطيط الإستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية، فأصبحت الجامعات معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية، كما أن معظم الجامعات والمنظمات تنظر بأهمية للتخطيط الإستراتيجي بالنسبة لبقائها، ونموها الطويل الأمد، لذا يعد التخطيط آلية مرحلية للإدارة، شأنه شأن أي عملية إدارية، فالتخطيط يستخدم لمساعدة المنظمات والجامعات لأداء عمل أفضل وتوجيه

طاقاتها التوجيه الأمثل، والتأكد من أن أعضاءها يعملون نحو هدف واحد، وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة، (أبو بكر، ٢٠٠٠).

وتأتي حاجة الجامعات كمؤسسات تعليمية للتخطيط الإستراتيجي من كون أن كل نظام تعليمي جامعي يسعى إلى أن تكون إدارته على أحسن وجه، وأن تترجم الجامعة دائما خطتها إلى واقع مرئي ينعكس بشكل مباشر على ناتج التعلم، وبالتالي يظهر ذلك في المجتمع المحيط من خلال التقدم الملموس على المستوى الفكري والمادي والقيمى، وهذا التحسن يرتبط بمدى الالتزام الإداري بمعايير الإدارة ويقصد بتلك المعايير أن نحسن اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب ، وبالتالي يحسن اختيار فرق العمل التي تعمل إلى جانبه ويعمل هو من أجل تيسير فرص التميز لكل من يعمل إلى جواره .(أبو زيد، ٢٠٠٣).

وقد جاءت الدراسة الحالية للوقوف على أثر معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات الأردنية في إقليم الشمال ، كونها في بلد يعد فقيراً بالموارد الطبيعية نسبياً ويعتمد بشكل كبير على المورد البشري(الإنسان). وفي هذا المقام لا بد من التركيز على التعليم، حيث إن مناخ التعليم لا يطور فقط الثروات البشرية ويجعلها قادرة على إدارة وتنفيذ برامج التنمية. ولكن أيضا يجعلها قادرة على العمل بالأساليب الديمقراطية على المستويات الإدارية والتنفيذية والسياسية. ويرتبط حجم الخدمات الجامعية وجودتها بالمنظومة الإدارية التي تجعل رسالة الجامعة بوصلة الحركة على طريق المبادئ الإرشادية والأخلاق الجامعية. وفى ذلك فإن مستوى الأداء الجامعي لن يرتفع فوق مستوى الأداء الإداري. وعليه فان إدارة التخطيط الإستراتيجي تفرض نفسها على جامعة المستقبل . كما سوف يتحدد نجاح

الرئيس الجامعي من خلال قدرته على تحويل رؤية المستقبل إلى واقع ملموس. (النجار، ٢٠٠١)

ومن خلال مما سبق يتضح أن ثمة تلازما بين التخطيط الإستراتيجي والجامعات، يعني افتقاده انحدار أدائها و انحراف تلك الجامعات عن طريقها القويم، وبالتالي فإنها لن تؤدي رسالتها السامية كما ينبغي، ولن تحقق أهدافها المرجوة .

١-٢ مشكلة الدراسة وأسئلتها :

نظرا لأهمية التخطيط الإستراتيجي والحاجة الماسة إليه في العمل الإداري الجامعي في الجامعات الأردنية، فلا بد من الوقوف على أثر معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء تلك الجامعات، حيث أن هناك الكثير من المشاكل المفاجئة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، ومن تلك المشكلات تركيز جهد الإدارة الجامعية على تسيير الأعمال اليومية وحل المشكلات، كما أن جهد الإدارة الجامعية في تنمية الموارد الذاتية نادر جدا، ومن تلك المشكلات أيضا أن البحث العلمي يكاد لا يشغل بال القيادات الجامعية، وما زال التخطيط الاستراتيجي على سطح التنظير بعيدا عن التطبيق العملي .(الفرحان، ١٩٩٥)

كذلك هنالك قصور واضح في أداء بعض من أعضاء هيئة التدريس ويعود مرده إلى عدم اهتمام الإدارة الجامعية بأداء عضو هيئة التدريس في قاعات المحاضرات، كذلك غياب دور وزارة التعليم العالي والتي تكاد تكون شبه مشلولة على أرض الواقع، بالرغم من برامج التعاون الدولي والقروض والورش وحلقات النقاش والاستراتيجيات التي أصبحت تشكل عبئاً على خزينة الدولة. (العفيف، ٢٠٠٥)

كل هذه المشكلات وغيرها مدعاة إلى النظر في المعيقات التي تحول دون تفعيل دور التخطيط الإستراتيجي، وعلى ذلك فستحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال التالي :

هل يوجد أثر لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات الأردنية في إقليم الشمال؟

ويتجذر من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية :

١- هل يوجد أثر لمستوى توفر نظم المعلومات على أداء الجامعات الأردنية في إقليم الشمال ؟

٢- هل يوجد أثر ذي لمستوى توفر الهيكل التنظيمي المناسب على أداءالجامعات الأردنية في إقليم الشمال ؟

٣- هل يوجد أثر لمستوى توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات الأردنية في إقليم الشمال؟

٤-هل يوجد أثر لمستوى ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية على أداء الجامعات الأردنية في إقليم الشمال؟

٥- هل يوجد أثر لمستوى توفر الجهاز الإداري الكفء على أداء الجامعات الأردنية في إقليم الشمال؟

٦- هل يوجد أثر لمستوى توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة على أداء الجامعات الأردنية في إقليم الشمال ؟

١-٣ أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال ضرورة تميز الجامعات في ادائها والذي لا يتأتى دون تطبيق الجامعه لخطتها الإستراتيجيه فموضوع التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، يشكل العمود الفقري للمؤسسة التعليمية نحو التطلع إلى الإبداع والتميّز في أداء عملها، وبما ستساهمه هذه الدراسة في الأدب النظري في قطاع التعليم العالي، بالإضافة إلى ندرة الدراسات السابقة نسبياً التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في هذا القطاع، وبما ستتوصل إليه هذه الدراسة من إسهامات محددة يستفيد منها العاملون في التخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي، وتوظيفه للحدّ من المعوقات التي تواجه تطبيقه .

١-٤ أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

١. مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال.
٢. أثر معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات الأردنية في إقليم الشمال.
٣. العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات الأردنية في إقليم الشمال.

١-٥ الدراسات السابقة:

يستعرض هذا الفصل عدداً من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وموضوع الأداء، وقد قام الباحث في حدود الإمكانيات المتاحة بدراسة ومراجعة العديد من الدراسات والأبحاث ورسائل الماجستير المختلفة حول موضوع الدراسة ،وتم فصلها على أساس دراسات باللغة العربية، وأخرى باللغة الأجنبية على النحو التالي:

١-٥-١ الدراسات العربية:

- دراسة (العجمي، ٢٠١١) بعنوان "أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة " وهدفت إلى بيان أثر الموائمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن وتم تصميم استبانه وزعت على عينة الدراسة التي بلغت (١٧٨) وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للموائمة الإستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية على ربحية البنوك وعلى الحصة السوقية لها .

- دراسة (الثوابتة، ٢٠١١) بعنوان: "أثر الموائمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن"وهدفت إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة وبينت النتائج أنه للتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على الأداء والقدرات التسويقية المتاحة ومعدل نمو المبيعات كمقياس لنمو الأداء .

- دراسة (صبري، ٢٠١٠) " العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"والتي هدفت إلى الكشف عن العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية ولتحقيق

أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانه تم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (٢٦٤). وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى أهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي ومرونته، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى أهمية دعم الإدارة العليا. وبينت أيضاً وجود أثر ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية.

- دراسة (وادي والأشقر، ٢٠٠٩) بعنوان " دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة "وهدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات،ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم وكذلك معرفة ما إذا كان هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانه على (١٣٣) منظمة ليقوم مديري هذه المنظمات بالإجابة على أسئلتها ،وقد تم استرجاع ١٠٩ استبيانات حيث خضعت للتحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS، وقد أظهرت النتائج أن ٦٦،٧% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ، وأنهم يميلوا للممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة ٣،٦٢% كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانه بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي ،

بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة .

- دراسة (العفيف،٢٠٠٥) بعنوان " العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية : دراسة ميدانية" وهدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي التالية في الأجهزة الحكومية الأردنية (الكفاءات البشرية ، التمويل ، التشريع، المعلومات ، التكنولوجيا) واستهدفت الإدارتين العليا والوسطى للتعرف على اتجاهاتهم نحو هذه العوامل وأثرها على التخطيط الاستراتيجي وقد تم تصميم استبانه شاملة لكل المتغيرات وزعت على (٢٩٢) مدير ، ومن أهم نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (الكفاءات البشرية ، التمويل ، التشريع ، المعلومات ، التكنولوجيا) وبين التابع (التخطيط الاستراتيجي) وأن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية ومرتفعة نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة (أبو دولة وصالحية، ٢٠٠٤)" تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية" حيث هدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية . واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. واشتملت عينة الدراسة على (٨٢) منظمة منها (٤٢) من القطاع العام، و (٤٠) منظمة تعمل في القطاع الخاص الأردني. وتوصلت الدراسة إلى: غياب التخطيط الإستراتيجي بشكل عام، وإلى عدم وجود خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في

أغلب المنظمات المبحوثة. كما أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

- دراسة (الخطيب، ٢٠٠٣) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي"، فهدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي ضمن قطاع صناعة الأدوية الأردنية، وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة، مصادر المعلومات، الأطراف المشاركة في هذه العملية، أهم العوامل البيئية التي تؤخذ في الحسبان، علاقة هذا الواقع بالأداء المؤسسي. وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مديرًا من مدراء شركات صناعة الأدوية، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأشارت أهم النتائج إلى أن (٥٢ %) من مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، كما أن (٥٦ %) من أفراد العينة يرون أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا بمنأى عن المستويات الإدارية الأخرى، الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات، وتشير النتائج أيضًا إلى أن لدى مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية توجهات إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حالة تطبيقه. وأيضًا وجد أن مدراء الشركات لا يقومون بأخذ عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

- دراسة (المبعوث، ٢٠٠٣) دراسة بعنوان: "تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ". وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض المشكلات في التعليم العالي في المجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة في التخطيط

للتعليم العالي، ثم بنى على ذلك تقديم تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

١. التخطيط للتعليم العالي في المجتمع، ومنه السعودية يغلب عليه الطابع التقليدي في التخطيط مع التأثر ببعض الأطر الفكرية للتخطيط الاستراتيجي وبشكل نظري في الخطط المكتوبة.

٢. أفرز التخطيط التقليدي بعض السلبيات مما دفع بعض الباحثين للمطالبة بالاستفادة من التخطيط الاستراتيجي، والذي تمت ممارسته في كثير من الجامعات في الدول المتقدمة.

- دراسة (حسن، ٢٠٠٢) بإجراء دراسة بعنوان: "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري" وقد هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري.

- دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٠١) دراسة بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثرها على تلك النظم". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية في قطاعي البنوك والتأمين، كما هدفت إلى الكشف عن مدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية فيها، والى دراسة العلاقة بين توفر تلك الأبعاد وكفاءة نظم المعلومات الإدارية، وقياس الفروقات بين المؤسسات مجتمع الدراسة.

ولقد تم التوصل إلى العديد من النتائج و من أهمها:

١. تتوفر أبعاد التوافق والتحليل والتعاون وتحسين القدرات في التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات المدروسة في كلا القطاعين.

٢. تتأثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وبين كفاءة تلك النظم باختلاف طبيعة عمل القطاع.

- دراسة (النجار، ٢٠٠١) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصغيرة في الأردن "والتي هدفت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والميدانية، نظريًا: بيان أهمية التخطيط الإستراتيجي في نجاح المنظمات الصناعية الصغيرة وتوضيح العوامل التي تقف أمام ممارسة صياغة التخطيط الإستراتيجي في هذه المنظمات. أما ميدانيًا: تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالتخطيط، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على فاعلية المنظمات الصناعية، وعدم وجود علاقة بين حجم المؤسسة ووضوح مفهوم التخطيط لدى المديرين.

- دراسة (الغزالي، ٢٠٠٠) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، كما هدفت إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

١. لدى (٥٧,٣ %) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة منهم بلغت (٤٢,٧) غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

٢. الجهات المشاركة بوضع الخطط الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه مجلس إدارة المؤسسة ثم لجنة التخطيط في المؤسسة في حين أن تكليف لجنة خاصة من داخل المؤسسة وجميع رؤساء الوحدات التنظيمية يشاركون بدرجة متوسطة.

٣. لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.

• دراسة (الجندي، ١٩٩٩) دراسة بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية". وهدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب التخطيط الاستراتيجي وإمكانية الإفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة.

٢. يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية: فالعلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة.

٣. يساعد التخطيط الاستراتيجي قيادة المنظمة على تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة، كما أنه يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا، كما يمكن من زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة، على اعتبار أنه أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية.

• دراسة (الخفاجي، بايرمان ١٩٩٥) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية" وهدفت الدراسة إلى توسيع فلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث تعكس البعد الزمني الإستراتيجي لأداء المؤسسة ككل من خلال الربط بين الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي ودمج إستراتيجية الجودة في مكونات وأهداف التخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. أن تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج إستراتيجية الجودة الشاملة في مكونات الخطة الإستراتيجية.

٢. تطوير رسالة الجامعة يتطلب تضمينها تقديم برامج تعليمية عالية تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة وتوفير خدمة المستفيدين وتشجيع البحث وخدمة المجتمع وإتاحة الفرصة لمشاركة أفضل من الطلبة والموظفين.

٣. تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة.

٤. تساهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية.

وقد أوصت الدراسة عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية إلى تجزئة الاستراتيجيات إلى خطة وموازنات متوسطة وقصيرة الأجل ، ووضع البرامج التنفيذية التفصيلية اللازمة لها.

١-٥-٢ الدراسات الأجنبية:

- دراسة (2011, LAURENCE M. EDWARDS) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في الحكومة المحلية" هدفت إلى استكشاف ما إذا كانت الخبرة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تزيد من شمولية تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي على كافة المستويات الإدارية والتحقق من الأثر المحتمل لشمولية تطبيق التخطيط الاستراتيجي على الأداء بحيث لا يطبق فقط على مستويات إدارية معينة وتحديد ما إذا كان هناك أثر مختلف للتخطيط الاستراتيجي على كل بعد من أبعاد تحليل الأداء وتمت على الدوائر الحكومية (القطاع العام) فقد تم استخدام منهج تقيمي من خلال تحليل الارتباط والمتوسطات الحسابية وكان حجم العينة (٤٥١) في ولاية جورجيا تم استقصاء آرائهم إليكترونياً ، وتوصلت الدراسة إلى

عدد من النتائج من أهمها أن الإدارات التي لديها الخبرة الجيدة في عملية التخطيط الاستراتيجي حصلت على أعلى متوسطات من تلك التي تعتبر خبرتها قليلة وأن تحقيق المعرفة الشمولية على كافة المستويات الإدارية لمبادئ وماهية التخطيط الاستراتيجي تؤدي لأداء أفضل كما أكدت الدراسة أن المعرفة الشمولية على كافة المستويات الإدارية لمبادئ وماهية التخطيط الاستراتيجي لها أثر على كل بعد من أبعاد الأداء بشكل مختلف حيث أن الأثر الأكبر للتخطيط الاستراتيجي كان على الفعالية وجودة الخدمات أكثر من الأثر على الإنتاجية والكفاءة التي جاءت بنتائج ضعيفة.

- دراسة (Kroeger,٢٠٠٧) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي الفعال في القطاع العام " حيث هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين قدرة المنظمات التنافسية على المسح البيئي والتخطيط ومرونة التخطيط ووضع توجه محدد للأعمال وبين أداء المنظمة في ولاية أوهايو الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى وجود توجه محدد للمنظمات له علاقة إيجابية على أداء المنظمة ووجود علاقة بين حالات عدم التأكد البيئي في التأثير على العلاقة بين توجه المنظمة وأدائها .

- دراسة (Mike Schraeder،٢٠٠٢) بعنوان " نهج مبسط للتخطيط الاستراتيجي" وقد خلص الباحث إلى أن المنظمات الخدمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تنجز أعمالها بشكل أفضل من تلك التي لا تستخدمه، وأن هناك أهمية قصوى لحضور المديرين الرئيسيين في المنظمات لجلسات التخطيط الاستراتيجي ، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك فوائد من إشراك استشاريين تنظيميين خارجيين في هذه العملية.

- دراسة (Glaister and Falshaw ,١٩٩٩) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي لا يزال قوياً" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مساهمة الشركات البريطانية لمفهوم

وأساليب التخطيط الاستراتيجي وكذلك التعرف على اتجاهات المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي وقد تمت على عينة مكونة من (١١٣) شركة بريطانية من الشركات كبيرة الحجم وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تلتزم الشركات بإعداد وصياغة الإستراتيجية بمستوى أكبر من الالتزام بتنفيذها وتقييمها، ووجود اتجاهات إيجابية وقوية نحو التخطيط الرسمي، كما أن هناك إجماعًا بين الشركات على أن التخطيط الرسمي يساهم في تحقيق أداء مالي جيد.

- دراسة (Willi & Shirley, ١٩٩٧) سعت إلى كشف العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي، والأداء المالي في البنوك، واشتملت الدراسة على (١١٢) بنكًا في أمريكا، وتم توزيع الاستبيانات عن طريق البريد على مدراء البنوك، وتم تقسيم الإستبيان إلى قسمين:الأول يتعلق بمدى كثافة التخطيط الإستراتيجي، والآخر حول التعقيدات والمعتقدات والخبرة، وتوصل الباحثان إلى: أن هناك علاقة تبادلية، بحيث أن البنوك التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي بشكل مكثف يؤدي إلى أداء أفضل لتلك البنوك، وكذلك الأداء الأفضل للبنوك يؤدي إلى استخدام التخطيط الإستراتيجي بصورة مكثفة.
- دراسة (Earl, ١٩٩٣) فقد هدفت إلى تحديد عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي، وقد إستخلصت الدراسة العوامل التالية لنجاح التخطيط الإستراتيجي وهي: مدى انخراط الإدارة العليا في عملية التخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية. ومدى دعم الإدارة العليا لهذه النظم، توفير إستراتيجية واضحة لعمل الأنظمة، دراسة عمل المنظمة قبل الشروع بإدخال التكنولوجيا، الإدارة الجيدة لنظم المعلومات.

التعقيب على الدراسات السابقة :

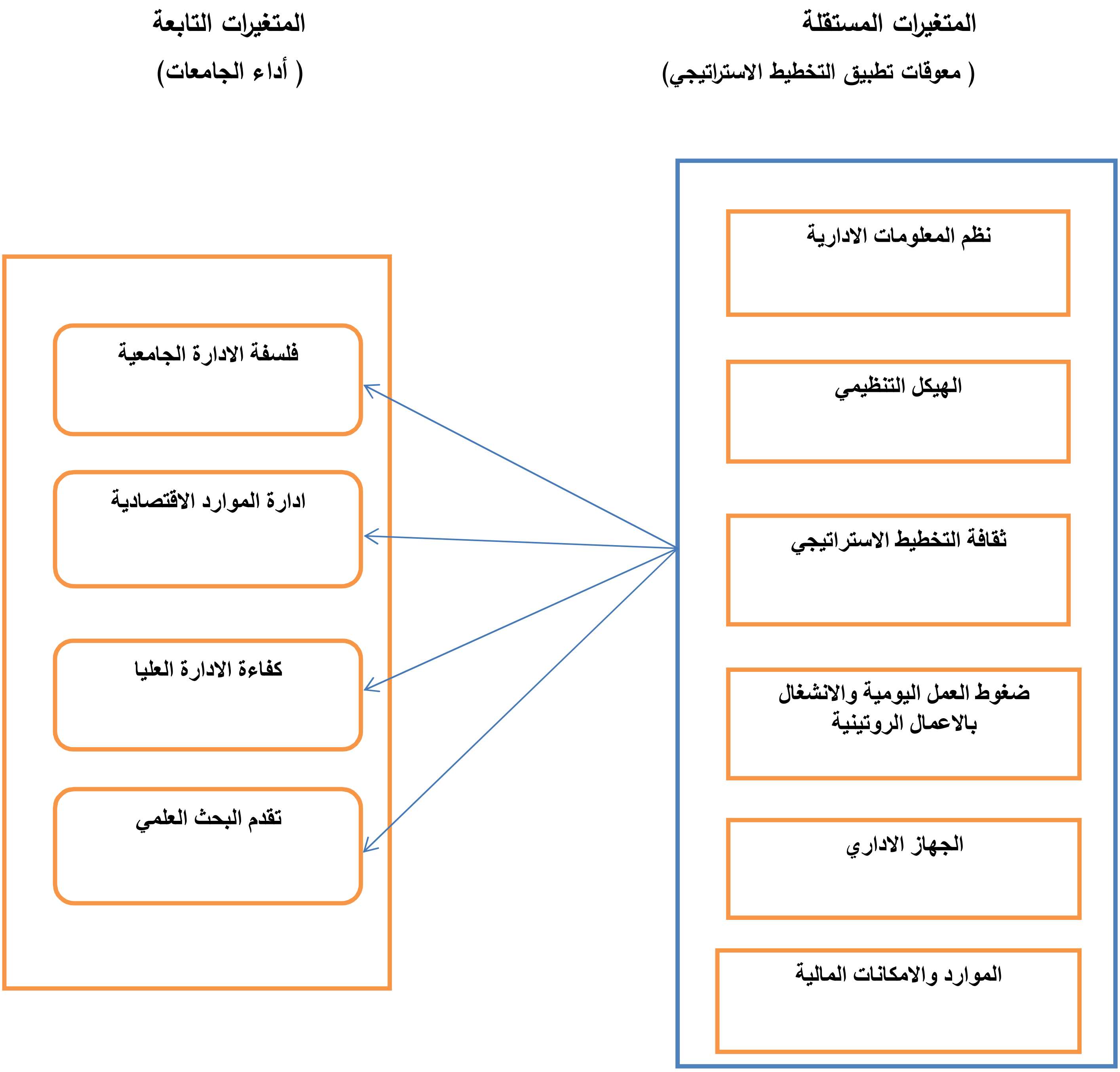
- يلاحظ بأن الدراسات السابقة قد تناولت التخطيط الاستراتيجي من جانبين؛ الأول منهما يدور حول علاقة التخطيط الاستراتيجي بالنظم المؤسسية العامة، والثاني منهما يدور حول علاقة ذلك التخطيط بالجانب التعليمي في الجامعات.
- وجاءت الدراسة الحالية بثلاثة عناصر رئيسة ميزتها عن الدراسات السابقة، وتظهر هذه العناصر فيما يأتي:
- أولاً : ذهبت الدراسة الحالية إلى الوقوف على أثر المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي على اداء الجامعات الأردنية في إقليم الشمال، إذ إن هناك الكثير من الدراسات التي تناولت جانب التخطيط الاستراتيجي ولكن من خلال ربطة بمتغيرات مختلفة عن متغير الدارسة الحاليه.
- ثانياً : تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن متغير رئيس لم تعالجه كثير من الدراسات السابقة، وهو أداء الجامعات الاردنيه في إقليم الشمال.
- وقد إستفادت هذه الدراسة كثيرا من العديد من الدراسات السابقة ومنها :

دراسة العفيف (٢٠٠٥) وأبو دولة وصالحية (٢٠٠٤) والخطيب (٢٠٠٣) و(المبعوث، ٢٠٠٣) وحسن (٢٠٠٢) وعبد الرحمن (٢٠٠١) والجندي (١٩٩٩) والغزالي (١٩٩٦) وبايرمان (١٩٩٥) وجليستر وفالشو (١٩٩٩) وويلي(١٩٩٧) إيرل(١٩٩٣) حيث استفاد الباحث في وضع أرضية مناسبة قام عليها الإطار النظري الذي قامت عليه الدراسة الحالية .

- – الاستفادة من تلك الدراسات، ومنها دراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٤) والخطيب (٢٠٠٣) و(المبعوث، ٢٠٠٣) وحسن (٢٠٠٢) وعبد الرحمن (٢٠٠١) من خلال اشتقاق أبرز مقومات التخطيط الاستراتيجي.

- – بينت تلك الدراسات ومنها دراسة الجندي (١٩٩٩) والغزالي (١٩٩٦) وبايرمان (١٩٩٥) للدارس والمطلع أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي .
- – أعطت بعض تلك الدراسات نماذج تطبيقية، في تطبيق التخطيط الاستراتجي في النظم الإدارية، وأبو دولة وصالحية (٢٠٠٤) والخطيب (٢٠٠٣) و(المبعوث، ٢٠٠٣)؛ مما أفاد هذه الدراسة، من خلال الاستعانة في ذلك التطبيق في منهجية الدراسة .
- – أشارت هذه الدراسات ومنها دراسة جليستر وفالشو(١٩٩٩) وويلي(١٩٩٧) إلى وجود مشكلة في صعوبة تطبيق استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي .
- – استخدام أدوات في الدراسات السابقة، أفيد منها في تكوين أدوات الدراسة الحالية.
- – الخروج بتوصيات وجهت الباحث إلى إجراء دراسته ، ومن هذه التوصيات الحث على إجراء دراسات تعالج أثر معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات.

١-٦ نموذج الدراسة



المصدر :إعداد الباحث،استناداً إلى الدراسات السابقه

١-٧ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى **(α ≤٠,٠٥)** لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي والمتمثلة بـ (توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة،توفر الهيكل التنظيمي المناسب، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، توفر الجهاز الإداري الكفء، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة) على تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية.

تفرعت عن هذه الفرضية ست فرضيات فرعية، وفيما يلي اختباراتها على النحو الآتي:

١- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α ≤٠,٠٥)** لتوفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة على تطبيق فلسفة الإداره الجامعيه.

٢- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α ≤٠,٠٥)** لتوفر الهيكل التنظيمي المناسب على تطبيق فلسفة الإداره الجامعيه.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α ≤٠,٠٥)** لتوفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي على تطبيق فلسفة الجامعاالإداره الجامعيه.

٤- الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α ≤٠,٠٥)** لضغوط العمل اليومية على تطبيق فلسفة الإداره الجامعيه.

٥- الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α ≤٠,٠٥)** لتوفر الجهاز الإداري على تطبيق فلسفة الإداره الجامعيه.

٦- الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد تأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α ≤٠,٠٥)** توفر الموارد والإمكانات المالية على تطبيق فلسفة الإداره الجامعيه.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى **(α ≤٠,٠٥)** لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي والمتمثلة بـ (توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة،توفر الهيكل التنظيمي المناسب، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، توفر الجهاز الإداري الكفء، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة) على إدارة الموارد الاقتصادية.

تفرعت عن هذه الفرضية ست فرضيات فرعية، وفيما يلي اختباراتها على النحو الآتي:

١- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α ≤٠,٠٥)** توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة على إدارة الموارد الاقتصادية.

٢- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α ≤ ٠,٠٥**) توفر الهيكل التنظيمي المناسب على إدارة الموارد الاقتصادية.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α ≤ ٠,٠٥**) توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي على إدارة الموارد الاقتصادية.

٤- الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α ≤ ٠,٠٥**) ضغوط العمل اليومية على إدارة الموارد الاقتصادية.

٥- الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α ≤ ٠,٠٥**) توفر الجهاز الإداري على إدارة الموارد الاقتصادية.

٦- الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α ≤ ٠,٠٥**) توفر الموارد والإمكانات المالية على إدارة الموارد الاقتصادية.

الفرضية الرئيسة الثالثه:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (**α ≤ ٠,٠٥**)لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي والمتمثلة بـ (توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة،توفر الهيكل التنظيمي

المناسب، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، توفر الجهاز الإداري الكفء، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة) على كفاءة الإداره العليا.

انبثقت عن هذه الفرضية ست فرضيات فرعية، وفيما يلي اختباراتها على النحو الآتي:

١- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) لتوفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة على كفاءة الإداره العليا.

٢- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) لتوفر الهيكل التنظيمي المناسب على كفاءة الإدارات العليا.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) لتوفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الإداره العليا.

٤- الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) لضغوط العمل اليومية على كفاءة الإداره العليا.

٥- الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) لتوفر الجهاز الإداري على كفاءة الإداره العليا.

٦- الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α ≤٠,٠٥**) لتوفر الموارد والإمكانات المالية على كفاءة الإداره العليا.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤٠,٠٥) لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي والمتمثلة بـ (توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة،توفر الهيكل التنظيمي المناسب، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، توفر الجهاز الإداري الكفء، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة) على تقدم البحث العلمي.

انبثقت عن هذه الفرضية ست فرضيات فرعية، وفيما يلي اختباراتها على النحو الآتي:

١- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α ≤٠,٠٥**) لتوفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة على تقدم البحث العلمي.

٢- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α ≤٠,٠٥**) لتوفر الهيكل التنظيمي المناسب على تقدم البحث العلمي.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ((**α ≤٠,٠٥**) لتوفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي على تقدم البحث العلمي.

٤- الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α ≤٠,٠٥**) لضغوط العمل اليومية على تقدم البحث العلمي.

٥- الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α ≤٠,٠٥**) لتوفر الجهاز الإداري على تقدم البحث العلمي.

٦- الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α ≤٠,٠٥**) لتوفر الموارد والإمكانات المالية على تقدم البحث العلمي.

١-٨ مبررات الدراسة :

ثمة دواع كثيرة لإجراء هذه الدراسة، تتمثل فيما يلي :

١. أن عملية التخطيط متعددة ومتنوعة المستويات والأشكال، ويعد التخطيط الإستراتيجي والأنماط الإدارية الحديثة وسيله لتطبيق العمل الإداري على البيئة الجامعية بشكل يؤدي إلى النجاح المستقبلي.

٢. أهمية عملية التخطيط تنتقل من قطاع إلى آخر، ومن مستوى تخطيطي إلى آخر، ولذا فإن المدخل إلى التخطيط الإداري هو بوضع خطوات عملية التخطيط بعيدة المدى لتخطيط جيد وفعّال.

٣. أن خطوات عملية التخطيط التي تبدأ من الإعداد والتنفيذ والمتابعة للوصول إلى فوائد التخطيط المختلفة بحاجة إلى تحديد المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي.

٤. كما أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى تحديد العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الإستراتيجية من أجل الوصول إلى نماذج تخطيط إستراتجية في قطاع التعليم العالي.

٥. أن معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي يجب التعريف بأثرها على أداء الجامعات لتجاوزها والتغلب عليها والوصول لأفضل المخرجات.

١-٩ حدود الدراسة :

١- اقتصرت الدراسة على الجامعات الأردنية ، الرسميه والخاصه في اقليم الشمال وعددها ثمان جامعات، منها ثلاث جامعات رسميه، وخمس جامعات خاصة.

٢- تحدد مجتمع الدراسه بأعضاء مجالس العمداء في الجامعات الاردنية في اقليم الشمال، حيث تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل.

٣- اعتمدت نتائج الدراسة على استبانة محكمة، بغية جمع المعلومات من مجتمع الدراسه

٤- اقتصرت المدة الزمنية للدراسة لغايات جمع البيانات على العام ٢٠١٢م .

١-١٠ التعريفات الإجرائية:

وقد عرفها الباحث بما يتلاءم مع اهداف الدراسه:

المعوقات : جمع معوق وهو المانع، ويقصد بها الأسباب التي تمنع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، وهي تمثل المتغير المستقل في الدراسة .

التطبيق : يقصد بالتطبيق تحويل الأفكار والمهارات والمعارف من صورة نظرية إلى صورة عملية حقيقية منفذة في أرض الواقع .

التخطيط الاستراتيجي :

توافر القدرات والمهارات والأفكار ، لعمل تحول كامل وشامل في أداء المنظمة الذي ينعكس بدوره على البيئة الداخلية والخارجية، وصنع حالة إبداعية من التكامل بين كافة الأنشطة والأعمال داخل المنظمة، الأمر الذي يساعد على تحقيق أهدافها على الوجه الأفضل انطلاقًا من تلك التوجهات والسلوكيات، ويعتبر مفهوم الإستراتيجية خطوة في طريق تحقيق الأهداف المنشودة .

الجامعات الأردنية :

مؤسسات تعليمية عليا تهدف إلى تعليم الطلبة بعد تخرجهم من الثانوية العامة وتزويدهم بالمعارف والمهارات والقيم، حيث تمنح شهادة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه أو بعض منها، ويعقد فيها الدورات والمؤتمرات العلمية الخاصة بالبحث العلمي، وهي تقسم إلى جامعات رسميه وخاصة.

الإدارة العليا : أعضاء مجلس العمداء في الجامعة.

اقليم الشمال : هو المنطقه الجغرافيه التي تمتد من شمال العاصمة عمان لتشمل الحدود الجغرافية لمحافظات(المفرق، جرش، اربد، عجلون).

الفصل الثانـي

الأطار النظري

٢-١ مفهوم التخطيط

٢-٢ مفهوم التخطيط الإستراتيجي

٢-٣ مفهوم الإستراتيجية

٢-٤ الإدارة الإستراتيجية

٢-٥ مفهوم التفكير الإستراتيجي

٢-٦ خصائص التخطيط الإستراتيجي الفعال

٢-٧ أهداف التخطيط الإستراتيجي

٢-٨ متطلبات التخطيط الإستراتيجي

٢-٩ مبررات التخطيط الإستراتيجي

٢-١٠ تطور التخطيط الاستراتيجي

٢-١١ مراحل التخطيط الاستراتيجي

٢-١٢ فوائد التحليل الإستراتيجي للمنظمة

٢-١٣ مفهوم تطبيق الإستراتيجية

٢-١٤ العناصر التي يجب مراعاتها لتطبيق الخطة الإستراتيجية

٢-١٥ معوقات عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي

٢-١٦ شروط النجاح عند ممارسة التخطيط الإستراتيجي

٢-١٧ أهمية ممارسة التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة

٢-١٨ أهمية تطبيق وممارسة التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي

٢-١٩ معوقات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

٢-١ مفهوم التخطيط :

التخطيط لغة : مصدر رباعي من الفعل خطط؛ أي أثبت، ويقال خط الجمل أي بقيت آثاره في الطريق ثابتة مرسومة، لذا فإن التخطيط هو رسم وتثبيت ما سيتم تنفيذه أو إجرائه، والخط: يطلق على الطريق، والخطة : هي الأرض التي لم ينزلها أحد من قبل، والرجل في رأسه خط : أي في رأسه أمر .(ابن منظور، ١٩٨٩، ج٤)

أما اصطلاحاً : فإن للتخطيط تعريفات كثيرة ومن الأفضل النظر إلى مختلف التعريفات وأخذ المناسب منها ومن هذه التعريفات ما يلي :

١- التحديد المسبق لما يجب عمله .

٢- التقرير المسبق لما يجب القيام به وكيفية ذلك وأوانه وتحديد القائم به .

٣- مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل .

٤- اتخاذ قرار مسبق حول : (ماذا ؟ كيف نعمل ؟ متى تعمل ؟ من يعمل ؟) .

٥- التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب؛ لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ .

٦- التخطيط يحقق المطلوب في أقل وقت وبأقل جهد وفي الوقت المطلوب. (القطامين، ١٩٩٦).

٢-٢ مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

إن التخطيط الإستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعًا للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها. ويعرف التخطيط

الإستراتيجي بأنه عمليات اتخاذ قرارات، ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها. ويعرف كذلك على أنه " الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإداراتها وصولا إلى الأهداف المنشودة " . (العارف، ٢٠٠٢)

أما (مصطفى، ٢٠٠٣) فعرفه على أنه " عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة، ويقوم على نظام للمعلومات ووضع القرارات الإستراتيجية، على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية، والإقليمية والعالمية، وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة". ويختلف التخطيط الإستراتيجي عن التخطيط طويل الأمد، إذ يهتم باستقراء المستقبل، انطلاقا من الحاضر، بينما يقوم التخطيط طويل الأمد على افتراضات حدثت في الماضي، وتوقعات حول معدل التغير الذي سيحدث في المستقبل، ومن جهة أخرى يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق التلاؤم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وعليه فهو مدخل شامل يتناول المنظمة ككل .

وبناء على ما تقدم يتضح أن التخطيط الإستراتيجي ضرورة حتمية في المنظمات، بغض النظر عن كونها عالية أو صغيرة، طالما كانت تسعى إلى تحقيق ما تصبوا إليه بأفضل ما يمكن، فلهذا التخطيط فوائد كثيرة من بينها تزويد المنظمة بمرشد حول الأشياء التي تسعى لتحقيقها ويساعدها على توقع التغيرات البيئية وكيفية التأقلم معها، كما يساعدها على تخصيص الموارد المتاحة، وتحديد طرق استخدامها، و يقدم المنطق السليم لتقييم النتائج، ويسهل عملية المتابعة الموضوعية، إلى جانب كونه يجعل المدير أكثر ابتكارا وإبداعًا، لأنه سيبادر إلى صنع الأحداث وليس تلقيها.

ويرى الباحث أن تحديد الأهداف، وتطوير الإستراتيجيات، ومتابعة تطبيقها، وتوزيع الموارد في ضوء التغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة، والقدرات المتوافرة فيها، جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي.

وعليه يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه : التفكير المعمق والشامل للوضع الانسب الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد، ورسم تصورات مختلفة لهذا المستقبل، ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل.

٢-٣ مفهوم الإستراتيجية:

بدأ استخدام مفهوم الإستراتيجية من قبل العسكريين، ففي العلوم العسكرية يمكن القول بأن الإستراتيجية تعني وضع القوات المسلحة في أرض المعركة من أجل التغلب على الأعداء. وقد عرف إلفرد شاندلر الإستراتيجية بأنها (تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة، وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف). مما سبق نستنتج بأن الإستراتيجية تشمل الأهداف .

أن هناك العديد من التعريفات والمفاهيم للإستراتيجية، فنجد من يعرفها بأنهاعبارة عن أهداف طويلة المدى، في حين يعرفها آخرون بأنها خطة طويلة المدى تشتمل على تفاصيل تنفيذ الخطة، بينما يعرفها آخرون بأنها الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف، ويرى الباحث بأن الإستراتيجية هي عبارة عن أهداف جزئية لتحقيق الأهداف الكبرى التي تحددها المؤسسة لنفسها، وتعتبر بمثابة وسائل وإجراءات لتحقيق الأهداف الكبرى. (محمد، ٢٠٠٢)

٢-٤ الإدارة الإستراتيجية :

الإدارة الإستراتيجية كمصطلح ومفهوم هي ليست جديدة، إذ أن أول استخدام شمولي في المجال الإداري هو في السبعينات، وكان المقصود بهذا المفهوم هو قيام كادر من المخططين الإستراتيجيين بشكل أو بآخر بالخروج ببرامج إستراتيجية، ومن ثم محاولة ترويجها إلى صناع القرار، وفي عقد التسعينات، اختلفت فكرة التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية اختلافًا كبيرًا، حيث لم يعد كونه مجرد وظيفة من الوظائف العامة التي تقوم بها الكوادر العاملة، بل أنه يركز بنا أكثر عن كونه عملية تقتضي من القادة الكبار للمنظمة أن يجددوا الاتجاه الإستراتيجي لها (الغالبي وادريس، ٢٠٠٧).

وتقول (الغزالي ٢٠٠٠، ص١٢٣) : "تعتبر الإدارة الإستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، ويعتبر الفكر الإسلامي استراتيجيا في التفكير وحتى في إصدار الأحكام، حيث يهتم اهتماما بالغا بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المآل في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمفاسد وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي ".

والإدارة الإستراتيجية هي رحلة شيقة وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب.

٢-٥ مفهوم التفكير الإستراتيجي:

يمكن القول بأن التفكير الإستراتيجي هو الذي يترتب عليه تحولاً كبيرًا وشامل في مسار المنشأة، ومن ثم يتطلب مراعاة ترتيب جميع الأوضاع، ويصاحب ذلك التغيير زيادة أهمية بعض العناصر واختفاء عناصر أخرى، وظهور عناصر جديدة مؤثرة في مسار المنشأة، وتلعب دورًا خطيرًا في تحقيق أهدافها (المغربي، ٢٠٠٦)

وقد أدت طبيعة عملية التخطيط الإستراتيجي ضرورة أن يتوافر لدى المديرين في القيادات الإدارية العليا مهارة التفكير الإستراتيجي، أي مهارة النظر إلى المشكلة في إطارها الكلي وليس في إطارها الجزئي، وهذا يختلف عن المدخل التقليدي في معالجة المشكلات، وهو تحليل المشكلة إلى أجزائها أولا ثم رؤيتها ككل ثانيًا. وهذا يعني أنه عند معالجة مشكلة ما يجب أن ينظر إلى العلاقات المتبادلة بين أجزاء النظام من جهة، وبين النظام والبيئة من جهة أخرى، وتحقيق التكامل بينهما .(الغالبي، ٢٠٠٧)

ويشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، وتقديم التنبوءات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع متطلبات التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية إضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة. ويعتمد التفكير الإستراتيجي على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة التي يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية . (النجار، ٢٠٠١)

إن استمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة يمثل أحد أهم استثماراتها الحقيقية، ولكي تكون كذلك يستلزم الأمر أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المنظمة على مرحلة الصياغة فقط، وإنما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر بنظام التخطيط الإستراتيجي، ومراعاة متطلبات الخطة الإستراتيجية في كافة الاجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأنها.(الغالبي، ٢٠٠٧)

ويعرف التفكير الاستراتيجي بأنه "ذلك الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الطوارئ والأزمات حتى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة، بما يضمن أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم، لذا يمكن القول بأن التفكير الاستراتيجي يعتمد بشكل أساسي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة للتعبير عن آرائهم. (يونس، ٢٠٠٢، ص٣٤).

٢-٦ خصائص التخطيط الإستراتيجي الفعال :

حدد (الصيرفي،٢٠٠٨) خصائص التخطيط الإستراتيجي كالآتي:

١- الشمولية والتكامل:

وهذا يتطلب أن تتعرف الإدارة على المتغيرات البيئية المحيطة (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية) لكي تؤخذ في الاعتبارات عند اتخاذ القرارات. ونظرًا لأن هذه العوامل ذات طبيعة متحركة، فهذا يؤدي إلى أن يتسم التخطيط بالديناميكية، حيث أنه بناء على المعلومات الواردة من البيئة يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها، لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة.

٢- التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة:

يقوم التخطيط الإستراتيجي على التفاعل المستمر والتغذية المرتدة من الكل إلى الجزء ثم على الكل مرة ثانية، كما يقوم على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء أكانت

تلك المستويات تتعلق بمستوى القرارات الإستراتيجية، أو مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية أو التشغيلية.

أما (المغربي، ٢٠٠٦) فيرى أن سمات وخصائص التخطيط الإستراتيجي تتضمن النقاط التالية:

- تكامل وترابط جميع وظائف المنظمة.
- المخاطرة المحسوبة فهو يعمل في ظل ظروف عدم التأكد بدرجة عالية.
- توقع ردود فعل المنافسين والاحتياط ضدها.
- التكيف مع الظروف البيئية التي يعمل فيها.
- توفير عدد من البدائل التي تستهدف التأثير على الآخرين بطريقة تجعل تحركاتهم وتصرفاتهم تتفق مع مصالح المنظمة.
- رسم أساليب الحركة على شكل حلقات متتابعة تحقق في النهاية رسالة المنظمةوأهدافها.
- التركيز على البعد الزمني للتطور وتحديد أفق زمني مناسب.
- اعتباره أول وظيفة إدارية حيث يأتي متقدمًا على كافة عناصر الإدارة الأخرى.
- التركيز على المخرجات المطلوب تحقيقها (الرسالة والأهداف) أكثر من تركيزه على المدخلات.
- التعامل مع المشكلات والأمور الجوهرية التي تمس مصالح المنظمة ومستقبلها.
- جمع قدر كبير من المعلومات من خارج المنظمة.
- اعتباره أحد أهم المهام المستمرة والرئيسية للإدارة العليا.
- أن يكون ممكنًا وعمليًا، بحيث تتوافر لدى المنظمة المتطلبات اللازمة لتنفيذه.
- ضرورة توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

٢-٧ أهداف التخطيط الإستراتيجي:

تعتبر الأهداف مؤشر لتحديد الاتجاه العام للمنظمة، وتوضيح المهام والتعريف بالبيئة التي تعمل بها، ويمكن توضيح أهمية أهداف التخطيط الإستراتيجي التي حددها كل من (الصيرفي، ٢٠٠٨) و (السيد،٢٠٠١) على النحو الآتي:

١- يساهم مدخل التخطيط الإستراتيجي في بلورة إطار فكري وشمولي وأساسي للمنظمة، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج.

٢- يساعد التخطيط الإستراتيجي على توقع بعض القضايا الإستراتيجية: فالتخطيط الإستراتيجي يساعد المنظمة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

٣- يساعد التخطيط الإستراتيجي في تخصيص الموارد وأوجه استخداماتها المتعددة، وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف، ومن ثم توجيه الموارد بناء على أهمية تلك الأهداف.

٤- يساهم التخطيط الإستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فهو يحقق النظرة الشمولية للعمل. كذلك يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى تكامل وترابط الأهداف مع بعضها البعض، بحيث تكون أساسًا لكل تحسين أو تطوير.

٥- يساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية، أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل بها المنظمة، وبالتالي يمكن الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

٦- يساهم التخطيط الإستراتيجي في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا، وتنمية المهارات القيادية لهم، حيث يساعد إشراك الإداريين في إعداد الإستراتيجية على تنمية الفكر لديهم.

٧- يمكن التخطيط الإستراتيجي من زيادة قدرات المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.

٨- يؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل، وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية، لتتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعي لاستثمارها.

٩- يزيد استخدام هذا المدخل من رضا ودافعية الأفراد، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والإستراتيجيات وبرامج العمل.

١٠ – يزيد من كفاءة وتقديم المعلومات بالوقت المناسب مما يمكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.

٢-٨ متطلبات التخطيط الإستراتيجي :

لكي ينجح التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهدافه، لا بد من توافر مجموعة من الشروط حددها(اللوزي، ٢٠٠٠) فيما يلي:

١- المشاركة الواسعة:

يتطلب التخطيط الإستراتيجي ضرورة توفر قاعدة للمشاركة الواسعة وفي كل المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية، ففي التنمية الإدارية على سبيل المثال، لا بد من تطبيق فلسفة إدارية تفتح المجال لكل العاملين لإبداء الرأي والمشاركة، وتحمل المسؤولية في كل العمليات الإدارية، حيث تعتبر المشاركة قاعدة أساسية لنجاح التخطيط .

٢- المعلومات:

إن توفر قاعدة معلوماتية يعتبر عنصرًا أساسيًا لنجاح التخطيط، حيث يشير غياب هذه القاعدة إلى عدم توافر الموضوعية، والمنهجية العلمية في التخطيط، واللجوء إلى المنهج التقليدي وممارسة العشوائية في كل ما يتعلق بالتنمية.

٣- الإرادة السياسية:

وهي القناعة الصادقة والنهج الواضح بضرورة استخدام التخطيط الإستراتيجي، والابتعاد عن العشوائية والأغراض الدعائية، إذ لا بد من الإيمان بالدراسة والبحث وجمع المعلومات، وتوفير الكوادر البشرية الجيدة واستخدامها على نحو أفضل.

ويرى (الصيرفي، ٢٠٠٨) أن هناك عناصر رئيسية يجب التفكير بها قبل البدء في وضع الإستراتيجية، وهذه العناصر تعتبر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط وهي:

١- وجود تدعيم من قبل رئيس مجلس الإدارة، أعضاء المجلس، العضو المنتدب، المديرين للقيام بالتخطيط الإستراتيجي وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.

٢- وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الإستراتيجي مثل توافر مديرين ذيي خبرة بالتخطيط ، نظم المعلومات، والاتصال حتى تتوفر معلومات متكاملة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إلى جانب توافر الاستعداد من قبل المديرين لإنفاق وقت إضافي للتخطيط الإستراتيجي.

٣- مشاركة كل الأطراف المؤثرة في المنظمة.

٤- توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي خاصة عند استخدامه لأول مرة، حيث يحتاج ذلك إلى مناقشات بغرض التعرف على معنى التخطيط الإستراتيجي، والتدريب على خطواته وكيفية تنفيذ مراحله، والمناقشات التي تتم من خلال مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين مدير التخطيط ، الخبراء والاستشاريين.

٥- يمكن للمنظمة الاستعانة بخبراء استشاريين من خارج المنظمة، متخصصين في تصميم التخطيط الإستراتيجي، إجراء البحوث، وجمع المعلومات في أي مجال ترغبه المنظمة لمساعدتها على وضع خططها وبلورة أهدافها.

٢-٩ مبررات التخطيط الإستراتيجي:

هناك عدة أمور تؤدي بالمنظمة إلى التفكير بالتخطيط الإستراتيجي كما يراها (عبوي، ٢٠٠٦) وهي كما يلي:

١- وجود ضعف ملفت للنظر في الأداء المؤسسي: وذلك عندما تبتعد نتائج الأداء كثيرًا عن التوقعات، وعن المنافسة، بحيث تكون هناك فجوة واسعة بينها في العام الحالي قياسًا بالأعوام السابقة.

٢- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة: وتتمثل هذه الأخطاء في الوصول إلى نتائج غير متطابقة مع الأهداف الموضوعة، حيث تستخدم نتائج الأداء للدلالة على ما تم تحقيقه قياسًا بالأهداف الموضوعة.

٣- زيادة حدة المنافسة: وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد، وزيادة حدة المنافسة على كافة المستويات المحلية والعربية والدولية، الأمر الذي يلزم الإدارات في الاتحادات الرياضية صياغة وتطوير خطط إستراتيجية بعيدة المدى لمواجهة كافة التحديات المستقبلية.

٤- نقص الإمكانات والموارد: وهذا يتطلب تخطيط إستراتيجي طويل الأجل مدروس بطريقة علمية مع مراعاة المتغيرات البيئية في الاعتبار، لكي تتمكن المنظمة من استخدام مواردها المتاحة بطريقة عقلانية واقتصادية لتلبية احتياجات المنظمة.

٥- التغير المستمر في الإدارات، حيث يؤدي التغير إلى إرباكات في العمل، فلكل مدير أسلوبه وطريقته الخاصة في القيادة، كما ويتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي بما يراه مناسبًا لإنجاز أهداف المنظمة، الأمر الذي يتطلب وضع خطط إستراتيجية بعيدة المدى، للالتزام بتنفيذها تباعًا من قبل الإدارات المتلاحقة.

كما تشير (العارف،٢٠٠٢) أن ممارسة التخطيط الإستراتيجي تؤدي إلى حصول المنظمات على العديد من الفوائد منها:

١- يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

٢- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في المنظمة ككل.

٣- يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكيفية التأقلم معها.

٤- يساعد المنظمة على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

٥- يزيد وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.

٦- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.

٧- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

٨- يجعل المدير خلاقًا ومبتكرًا ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقيًا لها.

٩- يوضح صورة المنظمة أمام كافة الجماعات أصحاب المصالح.

٢-١٠ تطور التخطيط الاستراتيجي:

فيما يتعلق بتطور التخطيط الإستراتيجي يرى (ياسين، ٢٠٠٢) أن التخطيط الاستراتيجي شاع على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين. وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيًا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجيًا، فالتخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص. وقد سبقت مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات العامة

ذات الطبيعة الإستراتيجية كوزارات الدفاع مثلا في العديد من الدول وغيرها من المؤسسات في هذا المضمار حتى منتصف الثمانينات من القرن الماضي.

حيث شهدت المؤسسات غير الساعية إلى الربح في العديد من دول العالم نشاطًا كثيفًا في مجال التخطيط الإستراتيجي بحيث أصبح التخطيط الإستراتيجي ملازمًا ومسببًا للنجاحات المبهرة فيها خلال الحقبة الأخيرة من القرن العشرين. وشهدت مؤسسات التعليم العام نشاطًا ملحوظًا في هذا المجال، إلا أن مؤسسات التعليم العالي والمدارس في الوطن العربي بقيت بعيدة عن هذا التطور العام الذي يشهده العالم. (المغربي، ١٩٩٩)

ويقول (القطامين، ١٩٩٦، ص١٤٣) في كتابه التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بأن مفهوم الإستراتيجية يعد قديمًا في الفكر البشري ومستمدًا بصورة كاملة من أدبيات الفكر العسكري، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية Strategia التي تعني علم الحرب أو علم الجنرال. وفي الفكر الإسلامي مثلت الإستراتيجية بعدًا هامًا من أبعاد الفكر العسكري، فعلى سبيل المثال قام خالد ابن الوليد بتوظيف إستراتيجية متقنة لانسحاب منظم لجيش المسلمين في معركة مؤتة بعد استشهاد القادة الثلاثة عبد الله بن رواحة وزيد بن حارثة وجعفر بن أبي طالب على أثر اختلال التوازن العسكري في أرض المعركة لصالح القوات الرومانية التي كانت تتفوق من حيث العدد بعشرات المرات على جيش المسلمين. ونتج عن استخدام خالد بن الوليد لإستراتيجية الانسحاب تلك أن استطاع العودة بالجيش سالمًا إلى المدينة المنورة .

٢-١١ مراحل التخطيط الاستراتيجي :

ثمة مراحل جذرية للتخطيط الاستراتيجي يستند إليها المخطط تجمل بما يأتي :

المرحلة الأولى/ التخطيط لعملية التخطيط :

يرى حسين أنه قبل البدء في استخدام خطوات التخطيط الإستراتيجي، يجب علينا الإجابة على الأسئلة التالية: ما عمل المؤسسة الجامعية؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟ وما الغرض الذي ستخدمه الخطة الإستراتيجية؟ وكيف ستساعد الخطة الإستراتيجية هذه المؤسسة؟، وهل ستصبح الخطة الإستراتيجية أفضل من الخطة المستخدمة حاليًا في المؤسسة؟ وهل القيادة الحالية بالمؤسسة مستعدة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي؟، وما تكلفة هذا التخطيط من حيث الوقت والجهد البشري؟ ومن الذي يجب أن يكون ضمن أعضاء فريق التخطيط؟، وهل كل عضو لديه خبرة في مجال التخطيط؟، وهل نفكر فيما يجب عمله في هذا التخطيط؟، وهل نرغب في صنع قرارات مرتبطة بمستقبل المؤسسة؟، وهل لدينا القدرة على استخدام هذا التخطيط؟، وما المعوقات التي تحد من قدرتنا تجاه التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة؟ (حسين، ٢٠٠٢).

المرحلة الثانية/ تحديد توجهات المنظمة والرؤية المستقبلية:

وهنا يجب على المنظمة أن تتولى إعداد وتكوين استراتيجياتها المستقبلية بناء على إعداد وصياغة الرسالة والأهداف الإستراتيجية بما يمكنها من تجديد وإيضاح الرؤية المستقبلية التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في المستقبل أو بمعنى آخر الإجابة على التساؤل التالي: "ما هي مجالات أنشطة وأعمال المنظمة. وما هو الوضع الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة في المستقبل؟" (أبو العلا،١٩٩٦).

ويمثل تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها الخطوة الأولى في التخطيط الإستراتيجي، فرسالة المؤسسة الجامعية تتمثل في أغراضها وأهداف الأداء، أما رؤيتها فتتمثل بها في سبب تواجدها، والحالة المثالية التي تبغي الوصول إليها (حسين، ٢٠٠٢).

لذلك لا بد من أجل تحديد توجهات المنظمة الوقوف على ما يأتي :

أولا/ تحديد رؤية المؤسسة المستقبلية :

تعتبر الرؤية جزءً شديد الأهمية من خصائص القيادة الناجحة التي تتعامل مع عملية التخطيط حيث إنها من أهم أدوار القائد الإستراتيجي في المدارس. ويعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء الإستراتيجية الفعالة؛ إذ لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي واتخاذ قراراته الإستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن أمورًا عديدة من بينها نوعية احتياجات العملاء التي يجب إشباعها، ونوعية المركز السوقي الذي يجب تحقيقه في مواجهة المنافسين (السالم، ٢٠٠٥).

تعريف الرؤية :

وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها : (المرسي و ادريس، ٢٠٠١).

ثانيًا/ تحديد رسالة المؤسسة:

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوا المنظمة ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فرسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة

معينة، إنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها: "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها (السالم، ٢٠٠٥).

وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات وأهدافها، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جدًا، وتعتبر الرسالة دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة، إذ من خلالها يستطيع العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة.ولا بد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المنظمة وما هي أعمالها وأنشطتها، وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى العاملين من جهة، والمتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى (الدوري، ٢٠٠٥).

تعريف الرسالة :

الرسالة هي عبارة عن جمل وعبارات تحدد الأغراض الرئيسة للمنظمة وتوضح الفلسفة والعقيدة الخاصة بها تجاه أصحاب المصلحة والمتعاملين مع هذه المنظمة (المدهون، ٢٠٠٥).

المرحلة الثالثة/ وضع الغايات والأهداف الإستراتيجية:

كما ذكر سلفا تعد الرسالة السبب الجوهري لبداية المنظمة، وأساس كينونتها، حيث إنها تمثل نهايات عامة، وهذه الغاية تتصف بحالة من العمومية، في حين (Goals) غايات المنظمة المطلوبة لترجمة رسالة وفلسفة وغاية المنظمة إلى نواحي (Objective) تمثل

اهداف محددة يمكن قياسها، على سبيل المثال، قد تتبنى المنظمة غاية (نمو حجم الشركة من خلال النمو الداخلي)، من هذه الغاية تتفرع أهداف محدده مثل (زيادة المبيعات ١٠ % لكل سنة على مدى ثماني سنوات). وكمثال آخر ربما تكون غاية المنظمة هو أن (تصبح قائد في تجديد أو ابتكار الصناعة). وبناء على هذه الغاية، قد تكون إحدى الأهداف للمنظمة هي (امتلاك ٢٥ % للمبيعات لكل سنة قادمة من المنتجات الجديدة المتطورة لثلاث سنوات قادمة)، ومن الجدير ذكره أن الكثير من الكتاب يستخدمون مصطلحي (الغاية) و(الهدف) باعتبارهما يمثلان الشيء نفسه. وبهذا يمكننا القول بأن الغاية غير ممكنة التحقيق لاتسامها بالعمومية والنهاية المطلقة، أما الهدف ممكن التحقيق لكونه محددًا، فتحقيق الهدف ضروري لتحقيق الغاية بالرغم من عدم كفايته لذلك. (الدوري،٢٠٠٥).

كما يقول متولي في كتابه الإدارة – رؤية مصرية معاصرة، أن تحديد الأهداف الإستراتيجية هي الخطوة الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي، والأهداف الإستراتيجية هي تلك التي يتطلب تحقيقها استخدام معظم أو جميع الموارد المتاحة للمنظمة، ويتحدد طبقًا لها العديد من أنشطة المنظمة لوقت غير قصير، وتعتبر هذه مسؤولية الإدارة العليا. ولتحديد الأهداف الإستراتيجية أن تقوم الإدارة بالمراجعة والتحديد الدقيق للأحداث الأخرى المؤدية إلى الهدف الإستراتيجي، وهي أهداف تتصل بالأجل المتوسط أو القصير (متولي، ٢٠٠٣).

ومما سبق يلاحظ أن هناك اختلافًا بين الكتّاب في علم الإدارة فمنهم من يعتبر أن الأهداف وسائل لتحقيق الغايات، وآخرين يعتبرون أن الغايات ما هي إلا وسائل لتحقيق الأهداف. ويتفق الباحث مع (الدوري ومتولي) في أن الغايات هي أهداف كبيرة لا يمكن قياسها تشتمل على مجموعة من الأهداف يمكن قياسها، وهذه الأهداف عبارة عن وسائل لتحقيق تلك الغايات.

المرحلة الرابعة: تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) للمنظمة:

تواجه المنظمات المعاصرة بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والقواعد والسياسات والأساليب، والتي يؤدي تجاهلها إلى تزايد القيود والتهديدات وتقليل فرص نجاح أي منظمة عندما تتعارض مصالحها مع مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد والمنظمات أو الهيئات السياسية والاجتماعية وما تلتزم به من اتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذياق وعقائد.

ومع تزايد هذا التركيب والتغير والتعقيد البيئي في بيئة الأعمال المعاصرة، تزايد الاتجاه نحو لاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي بهدف تحقيق التوافق وتحالف المصالح أو التكيف بين رسالة المنظمة وأهدافها وإمكانياتها الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة، ويتم ذلك من خلال إعداد منظومة توفق بين ما لدى المنظمة من نقاط قوة وضعف وما في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها (أبو بكر، ٢٠٠٠).

٢-١٢ فوائد التحليل الإستراتيجي للمنظمة :

يوفر التحليل الإستراتيجي للمنظمة قدرًا كبيرًا من المعلومات الحيوية والمهمة لاستمراريتها، فتجاهل المسائل الداخلية والخارجية قد يقود لنتائج سلبية جدًا من خلال اتخاذ قرارات تكون قاتلة يمكن أن تؤدي إلى تدميرها وإنهائها، ومن تلك الفوائد :

- تحليل البيئية الداخلية للمنظمة:

تركز البيئة الداخلية على العوامل التي يمكن التحكم بها إلى حد كبير والسيطرة عليها من جانب إدارة المؤسسة، وهي تمثل بصفة رئيسة على الأنشطة الوظيفية التي يمكن استغلالها بغرض النجاح والمنافسة، وتقع داخل نطاق حدود المنظمة. وتشمل كافة طاقات وإمكانات

المؤسسة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية، ومستوى أنظمتها الفنية والمالية ونظام العمل وغيرها.

وتتطلب فكرة الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الإستراتيجي إجراء تحليل شامل متعمق لعناصر ومدخلات الوضع القائم للمنظمة للتعرف على حقيقة إمكانياتها وقدراتها، ويجب أن يشمل هذا التحليل العناصر الرئيسة التالية:

١. التطور التاريخي للمنظمة والأحداث الرئيسية المؤثرة في مكانة المنظمة ومستقبلها.

٢. التنظيم الإداري للمنظمة ويشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية وأنظمة وأدلة العملبها.

٣. المناخ التنظيمي وخصائصه ومجالات واتجاهات تأثيره على مقومات منهج التفكير الإستراتيجي وتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

٤. سياسات وقواعد العمل في المنظمة وتأثيرها على خصائص المناخ التنظيمي ومهارات الإبداع والابتكار لدى أعضاء المنظمة.

٥. الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة والمنتجات والخدمات التي تقدمها.

٦. الموقف التمويلي والاستثماري والنتائج المالية التي حققتها المنظمة.

٧. نظم المعلومات ومجالات ومستوى ميكنة أنظمة العمل في المنظمة.

٨. ملخص نتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة لأغراض التخطيط الإستراتيجي.

- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

ويقصد بها تلك العوامل التي لا يمكن التحكم بها، وتؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة وسيطرة إدارتها عليها، وتشمل كافة العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية .

ويظهر تأثير هذه العوامل في عديد من الجوانب منها :

أ. تحديد فرص الاستمرار والنمو.

ب. درجة الحرية والاستقلال التي تستطيع أن تمارسها الإدارة.

ت. التنظيم الإداري، والسياسات والتطبيقات الإدارية.

ويقصد بالبيئة الخارجية هي مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات سببية مركبة معها. إنها الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المنظمة. وعليه فإن تحليل وتقييم البيئة الخارجية يعتبر أحد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية. وهو في الوقت نفسه المهمة الأولى والأساسية للمدير الإستراتيجي. فمن خلال هذا التحليل تتوافر للمدير معلومات وبيانات لها أهميتها في التنبؤ بالمستقبل. فالبيئة هي مصدر أساسي للتغيير، وكثير من منظمات الأعمال تصبح ضحايا التغيير البيئي لأنها تفشل في التنبؤ به أو مواكبته (السالم، ٢٠٠٥).

وباختصار شديد فإن أهم ما تقوم به الإدارة في هذه المرحلة هو تحليل العوامل الداخلية التي تتمثل في نقاط القوة والضعف، وتحليل العوامل الخارجية التي تتمثل في الفرص والتهديدات، وذلك بغرض التعرف على الموقف الحقيقي للمنظمة، وبالتالي تحديد الاستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجامًا مع إمكانات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية المنعكسة التي تشتمل على (SWOT) عبر الفرص والتهديدات البيئية، وهذا ما تعبر عنه تحليل مصفوفة العناصر الرئيسة لتحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات).

ويمكن تحديد العوامل الداخلية بعدة طرق منها: حساب النسب المالية، وقياس الأداء، والمقارنة بالفترات الماضية، ومتوسطات الصناعة، ويمكن تطوير عدة أنواع من

المسح وتطبيقها بغرض مراجعة العناصر الداخلية، مثل الحالة النفسية للعاملين وكفاءة الإنتاج وفعالية الإعلان، وولاء المستهلك (العارف، ٢٠٠١)

ثانيًا/ مرحلة تطبيق الخطة الإستراتيجية:

إن التنفيذ هو القيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف والإستراتيجيات والغايات، وهذا يقتضي تخطيط الأعمال والإجراءات، ومساهمة القيادة العليا، والالتزام بالخطة، واستقطاب الموارد (من الأفراد والوقت والأموال) والمساهمة من كامل المنظمة.

كذلك إن عملية التخطيط الإستراتيجي التي استخدمت لاستحداث الخطة تنعكس في مرحلة التنفيذ. وتجدر الإشارة إلى أن إكمال أو إنجاز الغايات يؤثر على إكمال أو إنجاز الإستراتيجيات ومن ثم الأهداف، ويقود نحو تحقيق الرؤية. ومن أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية تنفيذًا ناجحًا، من الضروري أن تكون لدى المنظمة خطة تنفيذ رسمية مع إجراءات تسند إما إلى الفرق أو إلى الأفراد المسئولين عن إنجازها.

وفيما يلي هذه الإجراءات التي تعد مفتاحًا أساسيًا للتنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية: (إدريس و المرسي،٢٠٠١)

– تعيين الأدوار والمسؤوليات عدم وجود محاسبة أو مسؤولية .

– إشراك القادة الكبار عدم الانخراط من جانب العمليات .

– تحديد البنى التحتية عدم إدارة النشاط .

– ربط مجاميع الأهداف تجزئة جانب إنجاز الغايات يؤدي لنتائج سلبية .

– تكامل مرحلة التنفيذ مع قوة العمل إجبار الأفراد على الاختيار ما بين التنفيذ والعمل اليومي وكثرة الفرق إشراك الكل ضمن المنظمة .

٢-١٣ مفهوم تطبيق الإستراتيجية :

يتجسد التنفيذ الإستراتيجي في سلسلة الفعاليات والأنشطة المترابطة والمتعلقة بترجمة البدائل الإستراتيجية المختارة إلى بناء الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المنظمة. كما يعرف التنفيذ الإستراتيجي بأنه العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة (الموضوعة) إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم الأفراد والحوافز، والتركيب التنظيمي، ونظم المعلومات الإدارية، والقيادة ونظم تقويم الأداء الإستراتيجي (السالم، ٢٠٠٥).

كما يشير حسين إلى أنه يقصد بتطبيق الإستراتيجية "عملية وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات، وغالبًا تنفذ من قبل مسؤولي الإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا، وتراجع من قبل مسؤولي الإدارة العليا (حسين ، ٢٠٠٢).

وفيما يلي شرح لكل من البرامج، والموازنات، والإجراءات :

١. وضع البرامج:

البرامج هي عبارة عن تركيب معقد من الأهداف، السياسات، الإجراءات، القواعد، المهمات، الخطوات التي يجب القيام بها، الموارد المستخدمة والعناصر الأخرى الضرورية لتنفيذ عمل معين، ويجري دعمها كذلك بالأموال والميزانيات التقديرية .

وتعتبر البرامج خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة (العبد، ٢٠٠٣)

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عددمن الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أمورًا عدة أهمها : (حسين ، ٢٠٠٢)

- طريقة التنفيذ.
- مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة).
- مسئولية التنفيذ (من سيؤدي العمل ؟).
- تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.
- التكلفة المتوقعة.
- المتابعة والمراجعة النهائية .

وتحتاج هذه المرحلة إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.(حسين، ٢٠٠٢)

٢. الموازنات المالية:

بعد إعداد البرامج تبدأ عملية تصميم الموازنات، إن تخطيط الموازنة هو آخر وسيلة تستخدمها الشركة للتحقق من جدوى الإستراتيجية المختارة ويقصد بالموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة ويتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب ثم يتم إعداد الموازنات في ظل

المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة، وامتزاج الأموال اللازمة استراتيجيًا وتشغيليًا. (مرسي و ادريش ، ٢٠٠١)

وتستخدم الموازنة كأداة للرقابة حيث يتم المقارنة بين الأرقام التقديرية الواردة في الموازنات التقديرية والأرقام الفعلية وتختلف الموازنات كثيرًا من ناحية دقتها، والتفصيل الموجود فيها وكذلك في طرق تطويرها وقد تم حديثًا تطوير نوع من الموازنات التقديرية التي تستخدم الأساس الصفري عوضًا عن اعتماد أرقام السنوات السابقة كأساس لإعداد الموازنة. وفي الموازنات ذات الأساس الصفري تقوم كل إدارة بإعداد موازنتها التقديرية من الصفر عن طريق تحديد النشاطات الضرورية لإنجاز الأهداف الكلية للمنشأة وتكلفتها بشكل دقيق، ودون الاعتماد على أرقام ميزانيات السنوات الماضية مما يعكس واقعًا حقيقيًا لأرقام الموازنة المستقبلية للمنظمة.(العبوي،٢٠٠٦)

٣. الإجراءات:

بعد إعداد البرامج والموازنات المطلوبة لتنفيذها، يتم إعداد إجراءات التشغيل المعيارية التي تمثل الخطوات التي يجب ممارستها من قبل جميع أنشطة المنظمة لإنجاز البرامج المختلفة، ويجب أن تكون الإجراءات بسيطة تسهل تنفيذ البرامج المرغوبة، كما يجب تدريب العاملين على استخدامها؛ فالإجراءات هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال.

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال، فمثلا إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءامن تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات

إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية ويعرفها بأنها "الخطط التي تحدد الخطوات التي يجب إتباعها لإنجاز عمل معين "، والإجراءات أكثر تحديدًا من السياسات حيث تسعى إلى تفصيل التصرفات، وتقديم الخطوات اللازمة لتنفيذ السياسات، ومن أمثلة الإجراءات كيفية استخراج شهادة البكالوريوس، وإجراءات الموظف للحصول على إجازة .(مرسي و ادريس، ٢٠٠١).

٢-١٤ العناصر التي يجب مراعاتها لتطبيق الخطة الإستراتيجية:

١. الإستراتيجية: وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة في تخصيص الموارد.

٢. الهيكل: ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، والأعمال والمهام والمسئوليات والسلطات الدالة على من المسئول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

٣. الأنظمة: وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات، ونظم الموازنات الرأسمالية، ونظم الإنتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

٤. نمط الإدارة: ويمثل الأيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة.

٥. الموظفون: إذ من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للخطة.

٦. القيم المشتركة: وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبًا لا نجدها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة، وتتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المنظمة التي تتميز بها عن غيرها.

٧. المهارات: القابليات الأساسية التي يتميز بها العاملون في المنظمة عن تلك التي لدى العاملين في المنظمات المنافسة. (مرسي و ادريس، ٢٠٠١)

٢-١٥ معوقات عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي :

لقد تناول الباحثون والكتاب موضوع التخطيط الإستراتيجي من زاوية واقع الممارسة وأهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وفي هذا المجال يكاد لا يختلف اثنان حول أهمية ممارسة التخطيط الإستراتيجي في تقدم المؤسسات ورقيها وازدهارها، والنجاحات الكبيرة التي حققتها من جراء استخدامه، ولكن من خلال الاطلاع الواسع على تلك الأبحاث والكتابات فضلاً عن الممارسة الفعلية والاطلاع الميداني للباحث، وجد الباحث بأن هناك معوقات كبيرة تقف حائلا دون تحقيق المراد والتطبيق السلس لعملية التخطيط الإستراتيجي، فنجد بأن أغلبية المؤسسات تسعي جاهدة لإعداد الخطة وتبذل في سبيل ذلك الكثير من الجهد والمال والوقت، ولكن تصطدم بمعوقات وصعوبات خلال عملية التطبيق، حتى كاد الأمر يصل بكثير من المؤسسات أن لا يتجاوز الأمر لديها أكثر من أنه (الخطة الإستراتيجية) هو (برستيج) ليس إلا، وذلك نظرًا لحالة الإحباط التي تصل إليها الإدارة العليا من جراء الفشل في التطبيق السليم للخطة الإستراتيجية والمعوقات التي تواجهها.

لذا تأتي هذه الدراسة في محاولة للكشف والوقوف على اثر المعوقات والصعوبات التي تواجه الجامعات الأردنية خلال عملية التطبيق والممارسة للخطط الإستراتيجية الخاصة بها. والتي يمكن حصرها كما حددها (العبوي، ٢٠٠٦) في العوامل التالية:

أولا: الصعوبات والعوائق الخاصة بعدم استقرار الظروف والمتغيرات البيئية وزيادة حدة المنافسة، وهذه تمس صميم مجال الدراسة المتمثلة في الجامعات الأردنية.

ثانيًا: الصعوبات والعوائق الخاصة بإمكانيات وقدرات المنظمة الذاتية، خاصة المهارات والكوادر الإدارية العليا، والمسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي ومنها ضعف المهارات الإدارية العليا والكفاءات التخطيطية، عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية التخطيط الإستراتيجي، وبالتالي ضعف المساندة الكافية، وعدم تخصيص الوقت الكافي، والتركيز على النواحي التشغيلية قصيرة الأجل، وقصور الوعي والمعرفة بمفاهيم وأساليب التخطيط الإستراتيجي، والاعتقاد الخاطئ بأن تكاليف هذا النظام تفوق مزاياه، والافتراض بأن نظم الموازنات (التشغيلية) السنوية تكفي عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل، وعدم مشاركة باقي المستويات الإدارية في عملية التخطيط، وتفويض وظيفة التخطيط الإستراتيجي لمخطط لا يوليها الاهتمام الكافي، عدم الاستعانة بالخبرات الاستشارية في التخطيط الإستراتيجي، وعدم وضوح دور المخطط بالمنظمة، والخلط بين التخطيط الإستراتيجي والأنواع الأخرى، وعدم الاتفاق على الافتراضات الأساسية للتخطيط من خلال الاجتماعات الدورية والمنتظمة، وإغفال عملية التحليل البيئي في التخطيط و وضع الرؤية الشاملة في المستقبل.(العبوي، ٢٠٠٦).

كما أن من أسباب مشاكل عملية التخطيط الإستراتيجي تتمثل في عدم تحقيق التوافق بين مهام التخطيط والمهارات الفردية للمديرين، حيث يتطلب التخطيط الإستراتيجي

التفكير على مستوى المنظمة ككل، والعلاقات بين المنظمة والعوامل العديدة التي تؤثر عليها في مجال البيئة التي تعمل لها، فالقدرة على رؤية النماذج على المستوى الكلي أكثر أهمية من تشغيل أجزاء صغيرة من المعلومات لإيجاد حلول لمشاكل على المستوى الجزئي، ومن المساوئ الناتجة من عدم تحقيق هذا التوافق، هو الرجوع إلى الوراء والاهتمام فقط بالقضايا التشغيلية، وعدم القدرة على إنهاء المهام. أما المشكلة الأخيرة حسب حسن فهي تتعلق بعدم التزام الإدارة العليا بعملية التخطيط الإستراتيجي. وإضافة إلى هذه المشاكل فهناك غياب المكافآت الممنوحة للأداء المتميز في مجال التخطيط. (الحسيني، ٢٠٠٠).

ثالثًا: المشاكل والصعوبات الخاصة بالقصور في نظم المعلومات الكفء التي توفر البيانات والمعلومات الأساسية لممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى تشغيل هذه المعلومات من خلال الحاسب الآلي وتطبيق البرامج المساعدة في اتخاذ القرار.

كذلك فإن هناك العديد من العوائق التي تواجه التخطيط الإستراتيجي، وتختلف هذه العوائق باختلاف الكيفية التي تدار بها المنشأة، والسياسات التي تتبعها في التعامل مع نظم المعلومات كمورد رئيس من موارد المنشأة، ومن أبرز التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات مايلي:

١. مدى التناغم بين التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، والخطة الإستراتيجية للمنظمة.

٢. صعوبة بناء النظم المعقدة في المؤسسات الكبيرة، وطول الفترة الزمنية اللازمة لإنجازها.

٣. مدى القدرة على إدامة نظام المعلومات في تقديم الدعم المطلوب منه للمنظمة.

٤. مدى التعاون بين متخصصي نظم المعلومات ومستخدمي النظام.

٥. القدرة على تقييم الفرص المتاحة من خلال الاعتماد على نظام المعلومات.

رابعًا: الصعوبات والعوائق الخاصة بعدم توافر المناخ الملائم لممارسة التخطيط الإستراتيجي بمنظمات الأعمال من حيث (الثقافة التخطيطية – الهيكل التنظيمي المناسب– المهارات المؤهلة – المعلومات المناسبة).

حيث يشير (عبد الإله) إلى المستوى الثقافي ودرجة الوعي الفكري للعاملين بالمنظمة يلعبان دورًا مهمًا في قبولهم للتغيير أو مقاومته، إذ إن جماعات العمل ودرجة وعيها ومستواها الثقافي له أثر كبير فيهذا المجال إذ أن ارتفاع المستوى الثقافي للأفراد وحالات الوعي الفكري العالي من شأنه أن يقود لقبول التغيير لاسيما إذا كان يحقق مكاسب للأفراد. كما أن إحداث التغيير في الثقافة أو الهيكل التنظيمي سيواجه بمقاومة هذا التغيير حيث أن الأفراد يميلون إلى الأمن والاستقرار والخوف من الغموض وعدم التأكد من الذي يحمله لهم المستقبل (عبد الإله، ٢٠٠٦).

كما أنه فيما يتعلق بموضوع الهيكل التنظيمي فلقد تناول (حريم، ٢٠٠٠) الموضوع من زاويتين أما الأولى فهي من حيث الأسباب والعوامل التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير التنظيمي، والتي تتمثل في العوامل التالية:

- المفاجأة والخوف من المجهول.
- الحاجة للأمن والاستقرار (فقدان المركز أو الأمن الوظيفي).
- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- تهديد مصالح ومزايا مكتسبة.
- التوقيت السيئ (إدخال التغييرات بطريقة تفتقر إلى الحساسية أو في وقت صعب).
- الافتقار للموارد.
- تضارب الشخصيات (شخصية وسيط التغيير يمكن أن تولد المقاومة).

أما الزاوية الأخرى التي تناولها حريم في مشكلات ومعوقات الاتصال، وذلك نظرًا لأهمية الاتصالات في التنظيم ودورها في زيادة كفاءة المنظمات وفاعليتها، ومن المشكلات والمعوقات التي تقف عائقًا أمام تطوير وتحقيق نظام اتصال فعال ما يلي:

– الافتقار إلى أهداف واضحة وسليمة (عادة ما تصاغ الأهداف بعبارات عامة وغامضة وغير دقيقة).

– وجود تنظيم خاطئ (عدم تحديد واضح للمسئوليات والمسائلة، وجود تسلسل طويل لخطوط السلطة والأوامر).

– استخدام مصطلحات فنية غامضة – وكذلك اختلاف التوجهات الاجتماعية والتعليمية للمستقبل.

– المناخ أو البيئة قد لا تكون طبيعية .. وقد تفسر الملاحظات البريئة بشكل خاطئ.

– إخفاق المرؤوسين في إصدار الأحكام الصائبة.

– عدم تدوين وكتابة التوجيهات والتعليمات، مما يؤدي إلى عدم قيام الشخص بعمل شيء ما.(الحسيني، ٢٠٠٠).

خامسًا: إغفال الجانب الإنساني: يؤدي تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها. وكثيرا ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثرا كبيرا في عرقلة مسيرتها .

سادسًا: الانشغال بالأعمال الروتينية اليومية وإغفال الدور الحقيقي للإدارة العليا المتمثلة بجوانب التخطيط والتطوير، وعدم القدرة على إدارة الوقت بالشكل المناسب، وفي هذا السياق يمكن إيجاز أهم مضيعات الوقت فيما يلي:

– سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

- تضخم عدد العاملين عن الحد المناسب.

- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول، فهي مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال.

- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال، مما يتسبب في ضياع الكثير من الوقت نتيجة تأخروصول المعلومات أو وصولها بشكل غير دقيق.

- الزيارات المفاجأة والاجتماعات غير الناجحة، والتردد في اتخاذ القرارات والتفويض غيرالصحيح، وسوء ترتيب الأولويات.

- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، وقراءة الصحف والمجلات.

- البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها، والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجازالمهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.

ومن جهة أخرى يمكن إيجاز أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية التطبيق في العوامل التالية:

- قلة الوقت المخصص لعملية التنفيذ.

- ظهور مجموعة من المشكلات غير المتوقعة.

- ظهور أزمات قللت من الاهتمام المعطى للعملية.

- قلة عدد القوى البشرية اللازمة لإنجاز الخطة بالكفاءة المطلوبة.

- قلة عدد البرامج التدريبية للقائمين بالتنفيذ، إضافة إلى ضعف فعاليتها.

- عدم قدرة هذه المؤسسات على مواجهة الأحداث التي وقعت في البيئة الخارجية.

- ضعف فعالية الإدارة الوسطى في القيادة والتوجيه.

- قلة الدقة في تحديد المهام التنفيذية الرئيسة.

- ضعف فعالية أنظمة المعلومات الإدارية على المتابعة.(اللوزي، ٢٠٠٠).

٢-١٦ شروط النجاح عند ممارسة التخطيط الإستراتيجي:

في إشارة إلى النتائج والتوصيات التي انتهت إليها إحدى الدراسات وُجد أن هناك عدة متطلبات أساسية يجب توافرها لضمان نجاح وفعالية استخدام وممارسة التخطيط الإستراتيجي بمنظمات الأعمال منها ما يلي:

١. أن يكون الغرض الأساسي للقائمين على المنظمة (الإدارة العليا ومجلس الإدارة) هو دعم ومساندة ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي بطريقة أكثر فعالية.

٢. العمل على توفير البيانات والمعلومات المناسبة وتقييم قاعدة البيانات الأساسية بالمنظمة لخدمة أغراض التخطيط الإستراتيجي والإدارة العليا وتوفير الثقة في مصداقية هذه المعلومات.

٣. أن يكون من أغراض الإدارة العليا تحقيق التنسيق والاتفاق الكافي والمتبادل بين القائمين على عملية التخطيط ومرؤوسيهم بنجاح.

٤. يجب أن تتسم عملية التخطيط الإستراتيجي بالتركيز على الرؤية الشاملة بمعنى أنه يجب أن يكون جزءًا من البرنامج الكلي لتحقيق الأهداف المحتملة في ظل التغير السريع لظروف القوى البيئية التي تتصف بالديناميكية والتفاعل.

٥. يجب أن تساعد عملية التخطيط الإستراتيجي على الوعي والمعرفة بطريقة التفكير الإستراتيجي ومعرفة الاختيارات البديلة واحتمال حدوثها.

٦. يجب أن تظهر الخطة الإستراتيجية العوامل الحرجة والأولويات التي يجب أن تركز عليها الإدارة وتوليها الاهتمام الكافي.

٧. يجب أن ترتبط عملية التخطيط الإستراتيجي بنظام تخصيص الموارد واستثمار رأس المال بعلاقة واضحة وقوية.

٨. يجب أن تمثل عملية التخطيط الإستراتيجي ورقة عمل يمكن إدارتها والتحكم فيها.

٩. يجب تحقيق التواؤم والتكيف بين عملية التخطيط الإستراتيجي ومعظم الأساليب الإدارية والتخطيطية الحالية والمحتملة.

١٠ . يجب أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي جزء متكامل من نسيج العملية الإدارية والتنظيمية .

حيث لا يلزم الخطة الإستراتيجية أن تكون خارقة لتحقق النجاح، فيكفي أن تمتلك شمولية ورؤية واضحة، فهي بذلك تستوعب وتدرك من قبل طاقم العمل جميعه، وبذلك تتجنب عند تطبيقها أخطاء الفشل التي أصبحت واضحة، فالأمر لا يحتاج أعظم إداريي العالم لتطبيقها بنجاح، بل تحتاج إدارة واعية لا ترتكب أخطاء وقع بها غيرها. (الحسيني، ٢٠٠٠).

وأهم ما في هذا الأمر، أنه ليس من الصعب تجنب هذه المعوقات للخطة الإستراتيجية إذا علمت عن ماذا تبحث، وإن كان بالإمكان حصر أسباب الفشل في نقاط محدودة فيمكن القول:

أولا: الفشل في فهم وإدراك الأحداث والظروف المتغيرة في البيئة التنافسية المحيطة.

ثانيًا: اعتماد الإستراتيجية على فرضيات خاطئة.

ثالثًا: سلوك إستراتيجية أحادية الاتجاه والتي تفشل في إيجاد أو المحافظة على ميزة نسبية طويلة الأجل وكفاءة محورية.

رابعًا: أسباب خاطئة وراء تنويع الإنتاج.

خامسًا: الفشل في بناء الميكانيكيات وتطبيقها التي تضمن التنسيق والتكامل في العمليات الأساسية اللازمة لإنجاح الإستراتيجية داخل حدود المنشأة.

سادسًا: وضع أهداف استبدادية وغير مرنة، وتطبيق نظام رقابة يفشل في إيجاد التوازن المطلوب مابين ثقافة المؤسسة، نظام المكافآت، والمعوقات التي تواجهها.

سابعًا: الفشل في توفير الإدارة القيادية اللازمة للتطبيق الناجح للتغيير الاستراتيجي الحاصل. (توفيق، ٢٠٠٤).

ثالثًا: مرحلة المتابعة والتقييم:

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط. إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها .

٢-١٧ أهمية ممارسة التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة:

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة الجامعية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لا بد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية. كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفيرفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية طريقة فريدة في التفكير تأخذ في الحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف . (اللوزي، ٢٠٠٠).

ويرى (الحسيني،٢٠٠٠) أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجامعية يفيد في:

- ابتكار إطار عمل يحدد توجه الجامعة نحو المستقبل الذي تنشده.

- تقديم إطار عمل تحدد من خلاله المؤسسة الميزة التنافسية.

- السماح لوحداتها بالمشاركة والعمل معًا نحو تحقيق أهدافها.

- زيادة رؤية المشاركين في التخطيط.

- التفكير الخلاق نحو التوجه الإستراتيجي للجامعة.

- السماح بالحوار بين المشاركين لفهم رؤيتها والانتماء إليها.

- اكتساب مهارات التخطيط الإستراتيجي، وترابط الجامعة مع بيئتها.

- وضع أولويات العمل وتحديدها.

وقد ذكرت نادية العارف في كتابها "الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة" بعضًا من فوائد التخطيط الاستراتيجي كالتالي: (العارف، ٢٠٠١) :

- يزود الشركة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

- يزود المسؤولين بالشركة بأسلوب وملامح للتفكير في الشركة ككل.

- يساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.

- يساعد الشركة على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

- يرفع وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.

- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.

- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

- يجعل المدير خلاقًا ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقيًا لها.

- يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

ويرى (توفيق، ٢٠٠٤) بأنه لوحظ من خلال مراجعة بعض الدراسات والبحوث التي أجريت في ميدان التخطيط الإستراتيجي، أن هناك عدة منافع أساسية من المتوقع

تحقيقها عند استخدام وممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي بالواقع العملي لمنظمات الأعمال منها ما يلي:

١. يزود التخطيط المنظمات بالفكر الإستراتيجي الذي يفيد في تكوين الأهداف والخطط والسياسات.

٢. يساعد التخطيط الإستراتيجي على توقع وقيادة التغيير لبعض القضايا الإستراتيجية.

٣. يقدم التخطيط الاستراتيجي الأساس الموضوعي لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد، وذلك من حيث توقع التكلفة والعائد للبدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة.

٤. يحسن التخطيط الاستراتيجي قدرة المنظمة على توجيه وتنسيق وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

٥. يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد وتأهيل كوادر للإدارة العليا.

٦. يمكن التخطيط الإستراتيجي المنظمة من المبادرة والتأثير في البيئة المحيطة.

٢-١٨ أهمية تطبيق وممارسة التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي :

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة الجامعية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية، ويتطلب معرفة البيئة دراية بالأساليب الحديثة والمعاصرة في مجال التسويق والمعرفة بطرق فحص رسالة المؤسسة وأغراضها وبرامجها، وكذلك معرفة عناصرالفاعلية والكفاءة التي تقود رسالة المؤسسة. (حمامي، ١٩٩٥).

كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية طريقة فريدة في التفكير تأخذ في الحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها. ويوفر الشكل المطلوب من التوجيه المثمر للمجهودات الجماعية بمؤسسة التعليم العالي. (الخطيب، ٢٠٠٣).

كما أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجامعية يفيد في ابتكار إطار عمل يحدد توجه الجامعة نحو المستقبل الذي تنشده، حيث تحدد من خلاله المؤسسة الميزة التنافسية، والسماح لوحداتها بالمشاركة والعمل معًا نحو تحقيق أهدافها، وزيادة رؤية المشاركين في التخطيط، والتفكير الخلاق نحو التوجه الإستراتيجي للجامعة، والسماح بالحوار بين المشاركين لفهم رؤيتها والانتماء إليها، واكتساب مهارات التخطيط الإستراتيجي، وترابط الجامعة معبيئتها، ووضع أولويات العمل وتحديدها . (الدوري، ٢٠٠٥)

٢-١٩ معوقات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

لقد أشارت الدراسات السابقة ومنها على سبيل المثال (درويش،١٩٩٣) الى أن التخطيط الإستراتيجي في أي مؤسسة تعليمية كغيره من العمليات الإدارية يصطدم بعدة معوقات قد تقف عائقًا دون تحقيق الخطط المطلوبة، ويلخص الباحث هذه المعوقات في ما يلي:

١- عدم رغبة الإداريين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك الى ما يلي:

- عدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي.
- اعتقاد الإداري بأنها ليست مسؤوليته.
- اعتقاد الإداري بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي.

٢- اضطراب البيئة الخارجية وعدم استقرارها، مما قد يجعل التخطيط متقادمًا قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:

- التغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية).

- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

٣- الانطباع السيئ لمشاكل التخطيط الإستراتيجي لدى الإداري وذلك بسبب المشاكل التالية:

- غموض نظام التخطيط الإستراتيجي لا تجعل الإداري متقبلاً للفكرة.

- صعوبة جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية تجعل الإداري غير مقدراً لأهمية الفكرة.

- ضعف المعرفة في إدارة الخطط الإستراتيجية تجعل الإداري يعتقد بان الفكرة غير مجدية.

٤- ضعف الموارد المتاحة مثل:

- صعوبة الحصول على مواد أولية بالاضافة الى صعوبة الحصول على التكنولوجيا والأساليب الفنية و نقص في القدرات الإدارية.

٥- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة عالية وذلك للأسباب التالية:

- تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتًا طويً لا من الإدارة العليا.

- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

٦- كما أن هناك معوقات كثيرة يرتبط معظمها بتوفر نظم المعلومات الإدارية والهيكل التنظيمي الإداري، وثقافة التخطيط الاستراتيجي، وضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية، بالاضافة توفر الجهاز الإداري الكفء. (درويش، ١٩٩٣)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والمعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات

٣-١ المبحث الأول: منهجية الدراسة

٣-١-١ أسلوب الدراسة

٣-١-٢ مصادر البيانات

٣-١-٣ أداة الدراسة

٣-١-٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

٣-١-٥ مجتمع الدراسة وعينتها

٣-١-٦ الطريقة والإجراءات

٣-١-٧ الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

٣-٢ المبحث الثاني: نتائج التحليل

٣-٢-١ تحليل آراء عينة الدراسة لفهم العبارات الخاصة بواقع معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

٣-٢-٢ تحليل آراء عينة الدراسة حول أداء الجامعة

٣-٢-٣ مناقشة نتائج الاختبار

٣-٢-٤اختبار التوزيع الطبيعي (Normality)

٣-٢-٥ اختبار قوة النموذج

٣-٢-٦اختبار الفرضيات

- اختبار الفرضية الرئيسة الاولى
- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية
- اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة
- اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والمعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة وتحليل لبياناتها الميدانية، التي هدفت إلى اختبار أثر معوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي في أداء الجامعة، مع إيضاح المعالجة الإحصائية لتلك البيانات من خلال تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة، ثم عرض البيانات وتحليل فقرات الاستبانة وصولاً إلى اختبار الفرضيات.

٣-١ المبحث الأول: منهجية الدراسة

٣-١-١ أسلوب الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة (معوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي في أداء الجامعة) والمنهج التحليلي لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، واختبار أثر (توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة، توفر الهيكل التنظيمي المناسب، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، توفر الجهاز الإداري الكفء، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة) التي تقيس معوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي في أداء الجامعة ، والمنهج الميداني من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بغرض الحصول على معلومات عن متغيرات الدراسة.

وللقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة تم اعتمادمستوى الدلالة (٠,٠٥) الذي يقابله مستوى ثقة (٠,٩٥) لتفسير نتائج الاختبارات.

٣-١-٢ مصادر البيانات:

تم الاعتماد على مصادر البيانات التالية:

- **البيانات الثانوية**:المحصلة من خلال مراجعة الكتب العلمية والمجلات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة الإستراتيجية.

- **البيانات الأولية**: المعلومات المأخوذة من الاستبانة الموزعة، حيث تم جمع البيانات المطلوبة من خلال مجموعة من الأسئلة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة، وتم تصميم الاستبانة بالرجوع إلى مقاييس معتمدة من الدراسات السابقة في نفس المجال لغرض قياس المتغيرات، وتعديل بعض الفقرات ليتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تم تحديد الدرجات من (١، ٢، ٣، ٤،٥) بدءاً بالبدائل (لا أوافق بشده، لا أوافق، موافق بدرجة متوسطة، أوافق، أوافق بشدة).

٣-١-٣ أداة الدراسة

لغايات الدراسة الميدانية، تم تصميم استبانة مؤلفة من جزأين كوسيلة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على أعضاء مجالس العمداء في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال كون مجلس العمداء بأفراده معني بوضع الخطه الإستراتيجيه وكذلك تطبيقها. وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين، (انظر الملحق رقم١):

حيث تضمنت الصفحة الأولى رسالة موجهه إلى أعضاء مجالس العمداء في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وبيان أهمية الدراسة وأهدافها.

أما **الجزء الأول** من الاستبانة فقد اشتمل على مجموعة من الأسئلة المغلقة، والتي تدور حول المتغير المستقل معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ممثلاً بأبعاده التالية: (نظم المعلومات الادارية، الهيكل التنظيمي، ثقافة التحطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية

والاعمال الروتينية، الجهاز الاداري، الموارد والامكانات الماليه) وقد استفاد الباحث في إعداد أسئلة هذا الجزء من الدراسات التالية: ومنها دراسة العجمي(٢٠١١)، دراسة (2011) LAURENCE M. EDWARDS، دراسة صبري (٢٠١٠)، دراسة وادي والأشقر (٢٠٠٩)، دراسة Kroeger (٢٠٠٧)، دراسة العفيف (٢٠٠٥) وأبو دولة وصالحية (٢٠٠٤)، والخطيب (٢٠٠٣)، و ، وعبد الرحمن (٢٠٠١)، دراسة Glaister and Falshaw (١٩٩٩)، والغزالي (١٩٩٦)، دراسة Earl (١٩٩٣).

أما **الجزء الثاني** من الاستبانة فقد اشتمل على مجموعة من الأسئلة المغلقة، والتي تدور حول المتغير التابع اداء الجامعات الاردنية ممثلاً بأبعاده التالية: (فلسفة الجامعات الاردنية، ادارة الموارد الاقتصاديه، كفاءة الادارة العليا، تقدم البحث العلمي) وقد استفاد الباحث في إعداد أسئلة هذا الجزء من الدراسات التالية: دراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٤)، دراسة المبعوث،(٢٠٠٣)، ودراسة حسن (٢٠٠٢)، و دراسة الجندي (١٩٩٩)،دراسة بايرمان (١٩٩٥).

٣-١-٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والمستقاة من الرزمة الإحصائية (SPSS):

- اختبار ثبات الأداة (Reliability Test): عن طريق معامل كرونباخ ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة.
- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (Normal Distribution): وذلك باستخدام اختبار (Kolmogrov Test).

- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor: واختبار التباين المسموح
(Tolerance) للتأكد من عدم وجود (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.

٣-١-٥ مجتمع الدراسة

تضمن مجتمع الدراسة الجامعات الاردنية في اقليم الشمال وهي (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة آل البيت، جامعة فيلادلفيا، جامعة جرش الأهلية، جامعة اربد الأهلية، جامعة جدارا، جامعة عجلون الوطنية)، وذلك بسبب تفرد اقليم الشمال بوجود جامعات رسميه وخاصة بنسبه تنسجم تقريباً مع تلك النسبه على مستوى المملكة، وتم تطوير استبانة طبقت على مجتمع الدراسه المكون من جميع أفراد مجالس العمداء في تلك الجامعات حيث تم استخدام اسلوب الحصر الشامل، وقد تم توزيع (١١٠)استبانة، وبلغ عدد الاستبانات غير المستردة (١٥) استبانة، وعدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل (٤)، أما عدد الاستبانات الصالحة فقد بلغ (٩١) استبانة، وبذلك يكون حجم عينة الدراسة (٩١) مفردة. والجدول رقم (٣-١) يلخص عدد الاستبانات الموزعة والمستردة و الصالحة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم (٣-١)

ملخص حجم المجتمع

العينة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات غير المستردة	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
مجلس العمداء	١١٠	١٥	٤	٩١

* يتضمن ملحق رقم (٤) أعداد افراد مجالس العمداء في الجامعات مجتمع الدراسة .

٣-١-٦ الطريقة والإجراءات

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية:

درجة (1) تعبر عن: لا أوافق بشده.

درجة (2) تعبر عن: لا أوافق.

درجة (3) تعبر عن: موافق بدرجة متوسطة.

درجة (4) تعبر عن: موافق.

درجة (5) تعبر عن: موافق بشدة.

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول(٣-٢).

الجدول (٣-٢)

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ – أقل من ١,٨٠	بدرجة متدنية جداً
من ١,٨٠ – اقل من ٢,٦٠	بدرجة متدنية
من ٢,٦٠ – اقل من ٣,٤٠	بدرجة متوسطة
من ٣,٤٠ – اقل من ٤,٢٠	بدرجة عالية
من ٤,٢٠ – ٥,٠٠	بدرجة عالية جداً

Source: Al-Hawary, Sulieman, "Marketing Public Higher Education: a Social Perspective", Al Manara for Research and Studies, Economy and Administrative Sciences, Vol. 16, No. 4, 2010, pp. 9-32.

٣-١-٧ الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

توضح هذه الاختبارات مصداقية الأداة المستعملة في الدراسة وذلك بتوضيح أنها تقيس فعلا ما ينبغي قياسه، وبذلك يكون لها الصلاحية والصحة في الاختبار، ولتحقيق هذا تم الاعتماد على الاختبارات التالية:

- **ثبات أداة الدراسة** Reliability Test

يقصد بثبات أداة الدراسة هو استقرار النتائج أي مدى توافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طُبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين(0 و1) وتكون قيمته مقبولة عند (60 %) فما فوق (Sekaran, Uma,2000) وقد كانت النتائج كما موضح في الجدول رقم (٣-٣).

جدول (٣-٣)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل (معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي)

المتغير المستقل	المجال	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	نظم المعلومات الإدارية (واقع معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي)	0.90
	الهيكل التنظيمي	0.77
	ثقافة التخطيط الاستراتيجي	0.78
	ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية	0.78
	الجهاز الإداري	0.72
	الموارد والإمكانات المالية	0.85
	الكلي	0.92

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٣-٣) أن معاملات الثبات لجميع مجالات أداة الدراسة (معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي) كانت أكبر من (٠,٦٠) مما يدل على أنه يوجد اتساق داخلي بين فقرات كل مجال من المجالات.

جدول (٣-٤)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل (أداء الجامعة)

المتغير التابع	المجال	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
اداء الجامعات الاردنية في اقليم الشمال	فلسفة الإدارة الجامعية	0.90
	إدارة الموارد الاقتصادية	0.77
	كفاءة الإدارة العليا	0.86
	تقدم البحث العلمي	0.80
	الكلي	**0.94**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٣-٤) أن معاملات الثبات لجميع مجالات أداة الدراسة (**أداء الجامعات**) كانت أكبر من (٠,٦٠) مما يدل على أنه يوجد اتساق داخلي بين فقرات كل مجال من المجالات. وبالتالي يدل هذا على أن فقرات الاستبانة كان بينها اتساق داخلي، مما يؤكد صلاحية الاستبانة في اختبار الفرضيات.

٣-٢ المبحث الثاني: نتائج التحليل

٣-٢-١ تحليل آراء مجتمع الدراسة لفهم العبارات الخاصة بواقع معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

بهدف التعرف على آراء عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، كما هو موضح في الجدول رقم (٣-٥) كما يلي:

جدول (٣-٥)

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل مجال من مجالات معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
١	نظم المعلومات الإدارية	4.24	.680	عالية جدا	٢
٢	الهيكل التنظيمي	4.03	.653	عالية	٤
٣	ثقافة التخطيط الاستراتيجي	3.50	.556	عالية	٦
٤	ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية	4.26	.650	عالية جدا	١
٥	الجهاز الإداري	4.15	.656	عالية	٣
٦	الموارد والإمكانات المالية	3.64	.801	عالية	٥
	المعوقات ككل	3.97	0.666	عالية	

*** الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)**

يبين الجدول (٣-٥) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [٣,٥٠- ٤,٢٦] وبإنحراف معياري مابين [٠,٥٥٦ - ٠,٨٠١]، كما يتبين من الجدول (٤-٦) أن متوسط تقديرات العينة على أداة الدراسة (واقع معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ككل) بلغ (٣,٩٧) وبدرجة تقدير عالية. وأن المجال الرابع (ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٦) بإنحراف معياري (٠,٦٥٠) وبدرجة تقدير عالية جدا. تلاه المجال الأول (نظم المعلومات الإدارية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٤) بإنحراف معياري (٠,٦٨٠) وبدرجة تقدير عالية جدا، في حين جاء المجال الخامس (الجهاز الإداري) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,١٥) بإنحراف معياري (٠,٦٥٦) وبدرجة تقدير عالية.تلاه المجال الثاني (الهيكل التنظيمي) في

المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٠٣) بإنحراف معياري (٠,٦٥٣) وبدرجة تقدير عالية، في حين جاء المجال السادس (الموارد والامكانات الماليه) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٦٤) بإنحراف معياري (٠,٨٠١) وبدرجة تقدير عالية. تلاه المجال الثالث (ثقافة التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٥٠) بإنحراف معياري (٠,٥٥٦) وبدرجة تقدير عالية. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل مجال من مجالات واقع معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

*** فيما يتعلق بفقرات نظم المعلومات الإدارية:**

جدول (٣-٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال نظم المعلومات الإدارية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
١	لا يتم الرجوع إلى فلسفة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اشتقاق المعلومات الإداريه	4.40	.740	عالية جدا	٢
٢	لا تعتمد الإدارة الجامعية على بيانات حديثة ومطورة	4.41	.755	عالية جدا	١
٣	لا تتماشى السياسات التي ترسمها الإداره مع واقع الميدان	4.12	.881	عالية	٥
٤	تستخدم إدارة الجامعة الوسائل والأجهزة التقليدية في الاتصال والتواصل مع موظفيها	4.18	.833	عالية	٤
٥	تحتكر إدارة الجامعة القرارات والسياسات والبيانات الإدارية لدى عناصر معينة	4.11	.851	عالية	٦
٦	لا تبرهن الإدارة لموظفيها كل قانون إداري تستند إليه	4.21	.895	عالية جدا	٣
	نظم المعلومات الإدارية	4.24	0.825	عالية جدا	

يُلاحظ من الجدول (٣-٦) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [٤,١١ - ٤,٤١] وبإنحراف معياري مابين [٠,٧٤٠- ٠,٨٩٥] وبدرجة تقدير تراوحت بين (عالية وعالية جدا).

ثانياً: فيما يتعلق بفقرات الهيكل التنظيمي

جدول (٣-٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
١	يصمم الهيكل الإداري للجامعة بشكل عشوائي	4.41	.755	عالية جدا	١
٢	يوجد نقص في كوادر الهيكل التنظيمي للموظفين	4.05	.873	عالية	٣
٣	يعمل موظفو الجامعة بشكل عشوائي و غير منتظم	3.81	1.094	عالية	٤
٤	هناك بعض الأعمال الإدارية البسيطة لا يعرف من المسؤول عنها	3.79	.894	عالية	٥
٥	يوجد زيادة في عدد موظفي الجامعة عن الحاجة الفعلية	4.09	.824	عالية	٢
	الهيكل التنظيمي	4.03	0.888	عالية	

يُلاحظ من الجدول (٣-٧) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [٣,٧٩ - ٤,٤١] وبإنحراف معياري مابين [٠,٧٥٥- ١,٠٩٤] وبدرجة تقدير تراوحت بين (عالية وعالية جدا).

ثالثاً: فيما يتعلق بفقرات ثقافة التخطيط الاستراتيجي

جدول (٣-٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال ثقافة التخطيط الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
١	هناك نقص معرفي بين موظفو الجامعة عن ماهية التخطيط الاستراتيجي	3.95	.941	عالية	٢
٢	لا يظهر الموظفون تطبيقا فعليا للتخطيط الاستراتيجي	3.24	1.159	متوسطة	٤
٣	لا تتطرق اجتماعات الإدارات إلى مفاهيم (الخطط البديلة، الرؤية المستقبلية، التخطيط طويل الأمد)	3.93	.932	عالية	٣
٤	يجهل الموظفون أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير أدائهم الإداري والاجتماعي	2.00	.905	متدنية	٥
٥	لا تضع الجامعة في تقارير تقييم موظفيها نقاط تقييمية ذات صلة بالغايات المرجو تحقيقها على مستوى الإدارة	4.38	.893	عالية جدا	١
	ثقافة التخطيط الاستراتيجي	3.50	0.966	عالية	

يُلاحظ من الجدول (٣-٨) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [٢,٠٠ - ٤,٣٨] وبإنحراف معياري مابين [٠,٨٩٣- ١,١٥٩] وبدرجة تقدير تراوحت بين (متدنية وعالية جدا).

رابعاً: فيما يتعلق بفقرات ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية

جدول (٣-٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
١	يشعر الموظفون بأن الخطط البديلة غير مجديه لحاجتها لجهود كبيرة بسبب ضغوط العمل	4.11	.913	عالية	٥
٢	يعيق الروتين تقبل الكثير من التغييرات الإدارية	4.40	.838	عالية جدا	١
٣	يرفض الموظف التغيير لقناعته بأن كل جديد عبئ جديد	4.37	.818	عالية جدا	٢
٤	يؤدي انشغال الجامعة بالمشكلات المعاشة إلى عدم الاهتمام بالتخطيط للمستقبل	4.26	.994	عالية جدا	٣
٥	العمل الإداري عمل مرهق لا يحتمل النشطات التفاعلية	4.15	.856	عالية	٤
	ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية	4.26	0.883	عالية جدا	

يُلاحظ من الجدول (٣-٩) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [٤,١١ - ٤,٤٠] وبإنحراف معياري مابين [٠,٨١٨- ٠,٩٩٤] وبدرجة تقدير تراوحت بين (عالية وعالية جدا).

خامساً: فيما يتعلق بفقرات الجهاز الإداري

جدول (٣-١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الجهاز الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
١	يتم انتقاء الإداريين بطريقة عشوائية (عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)	4.51	.657	عالية جدا	١
٢	يفتقر الجهاز الإداري إلى المؤهلات والخبرات العملية كافية	4.18	.872	عالية	٢
٣	لا يوجد جهاز رقابي فعال على الأجهزة الإدارية	3.99	1.103	عالية	٤
٤	لا تفعل الجامعة عملية عقد الدورات التدريبية للموظفين بشكل مستمر	4.16	.969	عالية	٣
٥	يظهر قضايا فساد لدى بعض موظفي الإدارة	3.91	1.095	عالية	٥
	الجهاز الإداري	4.15	0.939	عالية	

يُلاحظ من الجدول (٣-١٠) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [٣,٩١ – ٤,٥١] وبإنحراف معياري مابين [٠,٦٥٧- ١,١٠٣] وبدرجة تقدير تراوحت بين (عالية وعالية جدا).

سادساً: فيما يتعلق بفقرات الموارد والإمكانات المالية

جدول (٣-١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الموارد والإمكانات المالية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
١	الاستثمار للموارد المالية في الجامعة غير كافٍ	3.55	1.136	عالية	٤
٢	ليس هناك خطط للتوفير الاقتصادي	3.31	1.140	متوسطة	٥
٣	لا توفر الجامعة موارد مالية لعمليات التخطيط والتطوير	3.78	.903	عالية	٢
٤	لا يوجد جهاز رقابي فعال على الإدارات المالية	3.83	.858	عالية	١
٥	لا تمتلك الجامعة رؤوس أموال كافية لسد متطلباتها	3.72	.939	عالية	٣
	الموارد والإمكانات المالية	3.64	0.995	عالية	

* الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)

يُلاحظ من الجدول (٣-١١) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [٣,٣١ – ٣,٨٣] وبإنحراف معياري مابين [٠,٨٥٨- ١,١٤٠] وبدرجة تقدير تراوحت بين (متوسطة وعالية).

٣-٢-٢ تحليل آراء عينة الدراسة حول أداء الجامعة

بهدف التعرف إلى آراء عينة الدراسة حول **أداء الجامعة**، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الأداء الجامعي، كما هو موضح في الجدول رقم (٣-١٢) كما يلي:

جدول رقم (٣-١٢)

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداء الجامعة

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
١	فلسفة الإدارة الجامعية	4.04	.715	عالية	١
٢	إدارة الموارد الاقتصادية	3.55	.862	عالية	٤
٣	كفاءة الإدارة العليا	3.64	.849	عالية	٣
٤	تقدم البحث العلمي	3.76	.785	عالية	٢
	B	3.77	0.802	عالية	

* الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)

يبين الجدول (٣-١٢) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [٣,٥٥- ٤,٠٤] وبإنحراف معياري ما بين [٠,٧١٥ - ٠,٨٦٢] وبدرجة تقدير (عالية)، كما يتبين من الجدول (٣-١٢) أن متوسط تقديرات العينة على أداة الدراسة (أداء الجامعة) ككل (٣,٧٧) وبدرجة تقدير عالية. وأن المجال الأول (فلسفة الإدارة الجامعية) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٤) بإنحراف معياري (٠,٧١٥) وبدرجة تقدير عالية. تلاه المجال الرابع (تقدم البحث العلمي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٦) بإنحراف معياري (٠,٧٨٥) وبدرجة تقدير عالية. تلاه المجال الثالث (كفاءة الإدارة العليا) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٤) بإنحراف معياري (٠,٨٤٩) وبدرجة تقدير عالية. في حين جاء المجال الثاني (إدارة الموارد الاقتصادية) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٥) بإنحراف معياري (٠,٨٦٢) وبدرجة تقدير عالية وفيما يلي عرض تفصيلي لكل مجال من مجالات أداء الجامعة.

أولاً: فيما يتعلق بفقرات فلسفة الإدارة الجامعية:

جدول (٣-١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال فلسفة الإدارة الجامعية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
١	يتبع الإداريون فلسفات الإدارة الجامعية العليا	4.32	.820	عالية جدا	١
٢	لا يوجد تضارب بين الفلسفات الإدارية مع فلسفات المخططين ومقترحاتهم	4.14	.845	عالية	٢
٣	لا يوجد غموض في رسم الفلسفات الإدارية في الجامعة	3.98	.877	عالية	٤
٤	وضوح الرؤية المستقبلية في الجامعة	3.86	.875	عالية	٦
٥	يتم إعداد خطط بديلة لضمان تحقيق الأهداف	3.96	.861	عالية	٥
٦	توجد خطط طويلة المدى تسهم في تنفيذ فلسفة الإدارة الجامعية	4.00	.905	عالية	٣
	فلسفة الإدارة الجامعية	4.04	0.863	عالية	

يُلاحظ من الجدول (٣-١٣) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [٣,٨٦ – ٤,٣٢] وبانحراف معياري مابين [٠,٨٢٠ – ٠,٩٠٥] وبدرجة تقدير تراوحت بين (عالية وعالية جدا).

ثانياً:فيما يتعلق بفقرات مجال إدارة الموارد الاقتصادية

جدول (٣-١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على إدارة الموارد الاقتصادية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
١	يتم استغلال الموارد الجامعية بشكل سليم	3.24	1.227	متوسطة	٣
٢	يوجد وفره في الموارد الاقتصاديه للجامعه	2.87	1.281	متوسطة	٤
٣	تسهم الرقابة الدقيقة على الموارد الاقتصادية للجامعة في منع الفساد الاقتصادي (الرشوة، السرقات، الإهمال)	3.87	1.000	عالية	٢
٤	يسهم التنقيب عن الثروات المحلية والخارجية في تحسين الوضع الإقتصادي	4.21	.890	عالية جدا	١
	إدارة الموارد الاقتصادية	3.55	1.099	عالية	

يُلاحظ من الجدول (٣-١٤) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [٢,٨٧ – ٤,٢١] وبانحراف معياري مابين [٠,٨٩٠ – ١,٢٨١] وبدرجة تقدير تراوحت بين (متوسطة وعالية جدا).

ثالثاً: فيما يتعلق بفقرات مجال كفاءة الإدارة العليا

جدول (٣-١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كفاءة الإدارة العليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
١	إدارة الجامعة فاعلة ونشطة	3.28	1.163	متوسطة	٥
٢	تتبع الجامعة الخطط المرسومة	3.94	.942	عالية	٢
٣	هناك تكامل في العمل لدى موظفي الجامعة	3.35	1.126	متوسطة	٤
٤	يوجد تطور في خبرات العاملين	4.10	.842	عالية	١
٥	هناك علاقة مرنة بين التخطيط والعمل الإداري في الجامعة	3.55	1.124	عالية	٣
	كفاءة الإدارة العليا	3.64	1.039	عالية	

يُلاحظ من الجدول (٣-١٥) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [٣,٢٨ - ٤,١٠] وبإنحراف معياري مابين [٠,٨٤٢ -١,١٦٣] وبدرجة تقدير تراوحت بين (متوسطة وعالية).

رابعاً: فيما يتعلق بفقرات مجال تقدم البحث العلمي

جدول (٣-١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تقدم البحث العلمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
١	يوجد تواصل بين ادارة الجامعة والباحثين من الأساتذة والطلبة	4.00	.864	عالية	٢
٢	تهتم ادارة الجامعة بالبحث العلمي من حيث التخطيط والدعم الاقتصادي والتفرغ العلمي	3.31	1.236	متوسطة	٥
٣	يعتمد التخطيط الاستراتيجي على نتائج البحث العلمي الحديثة أولاً بأول	3.91	1.012	عالية	٣
٤	تظهر ادلة ومنشورات الجامعة مدى الاهتمام بالبحث العلمي.	4.22	.903	عالية جدا	١
٥	تطلع لجنة من الإدارة العليا على ملخصات البحث العلمي التي تجرى في الجامعة	3.36	1.156	متوسطة	٤
	تقدم البحث العلمي	3.76	1.034	عالية	

*** الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)**

يُلاحظ من الجدول (٣-١٦) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [٣,٣١- ٤,٢٢] وبانحراف معياري مابين [٠,٨٦٤ -١,٢٣٦] وبدرجة تقدير تراوحت بين (متوسطة وعالية جدا).

٣-٢- ٣ مناقشة نتائج الاختبار

بهدف اختبار فرضية الدراسة الأولى والتي تنص على: "**لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي و المتمثلة بـ(توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة،توفر الهيكل التنظيمي المناسب، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، توفر الجهاز الإداري الكفء، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة) في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية** فقد تم استخدام:

- تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة إن كان لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة **(توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة، توفر الهيكل التنظيمي المناسب، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، توفر الجهاز الإداري الكفء، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة)** على المتغير التابع **(فلسفة الجامعات الأردنية)** عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لاختبار الفرضية الأولى.

قبل البدء في تطبيق الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، فقد تم إجراء بعض الاختبارات القبلية، وذلك من أجل ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك كما هو موضح فيما يلي:

٣-٢-٤ اختبار التوزيع الطبيعي (Normality):

تم التأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام

اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، والجدول (٣-١٧) يبين ذلك.

جدول رقم (٣-١٧)

اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للمتغير المستقل (معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي) والتابع (اداء الجامعات الاردنيه)

المتغير	قيمة اختبار (Kolmogorov-Smirnov)	الدلالة الإحصائية
نظم المعلومات الإدارية	1.968	.061
الهيكل التنظيمي	1.466	.087
ثقافة التخطيط الاستراتيجي	1.611	.071
ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية	1.971	.068
الجهاز الإداري	1.443	.093
الموارد والإمكانات المالية	1.867	.069
فلسفة الإدارة الجامعية	1.713	.076
إدارة الموارد الاقتصادية	1.348	.193
كفاءة الإدارة العليا	1.683	.073
تقدم البحث العلمي	1.263	.182
المعوقات ككل	**1.173**	**.127**
اداء الجامعة ككل	**1.046**	**.224**

يتبين من الجدول رقم (٣-١٧) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمتغير (**معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ككل**) بلغت (٠,١٢٧) ولمتغير (تطبيق فلسفةالإدارةالجامعية) بلغت (٠,٠٧٦) وهما أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)، مما يدل على أن كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي. وكذلك استناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من(30) وله وسط حسابي (μ) وتباين ($\sigma^{٢}$)، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي(صلاح الدين الهيتي،٢٠٠٤).

٣-٢-٥ اختبار قوة النموذج:

لاختبار قوة النموذج تم استعمال جملة من الاختبارات وهي:

أ) نتائج اختبار الإرتباط بين المتغيرات المستقلة:

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (**Pearson**) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، والجدول رقم(٣-١٨) يُوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات كالآتي : توفر نظم المعلومات الإدارية ، توفر الهيكل التنظيمي المناسب، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، توفر الجهاز الإداري ، توفر الموارد والإمكانات المالية.

جدول رقم (٣-١٨)

مصفوفة الارتباط للمتغيرات (Correlation)

	نظم المعلومات الإدارية	الهيكل التنظيمي	ثقافة التخطيط الاستراتيجي	ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية	الجهاز الإداري	الموارد والإمكانات المالية
نظم المعلومات الإدارية	1					
الهيكل التنظيمي	.687**	1				
ثقافة التخطيط الاستراتيجي	.461**	.577**	1			
ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية	.571**	.584**	.475**	1		
الجهاز الإداري	.520**	.470**	.395**	.475**	1	
الموارد والإمكانات المالية	.390**	.446**	.401**	.528**	.521**	1

** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤ ٠,٠١)

بالاعتماد على نتائج جدول (٣-١٨) فإنه يتضح أن معظم العلاقات الارتباطية بين مجالات الدراسة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠١)، حيث تبين أن أقوى ارتباط كان بين المجالين (نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي)، كما توضح النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة. وبهذا يمكن الحكم أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر.

ب) اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity):

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتاكد من وجود التعدد الخطي، مع العلم أنه لابد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لابد أن يكون أكبر من (٠,٠٥)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (٣-١٩) كالآتي:

جدول(٣-١٩)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
نظم المعلومات الإدارية	.453	2.206
الهيكل التنظيمي	.413	2.419
ثقافة التخطيط الاستراتيجي	.623	1.606
ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية	.518	1.930
الجهاز الإداري	.598	1.673
الموارد والإمكانات المالية	.611	1.638

يبين الجدول (٣-١٩)إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10) وتتراوح قيمه ما بين [1.606 – 2.419]، بينما قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (٠,٠٥) وتتراوح قيمه ما بين [٠,٤١٣ – ٠,٦٢٣]، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذي أهمية

إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

٣-٢-٦اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

من خلال ما تقدم من اختبارات قبلية بحيث تبين أنه لايوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا يوجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، فإن هذا يسمح بمواصلة المرحلة التالية وهي اختبار الفرضيات، وذلك بالتعرف على أثر **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي**، وبهذا يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة **(توفر نظم المعلومات الإدارية ،توفر الهيكل التنظيمي ، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، توفر الجهاز الإداري ، توفر الموارد والإمكانات المالية)** على المتغير التابع "**تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية** ".

١) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد:

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة المدخلة في معادلة الانحدار بطريقة **(Entered)**.

جدول (٣-٢٠)

المتغيرات الداخلة**(Variable Entered)***

النموذج	المتغيرات الداخلة	الطريقة
١	نظم المعلومات الإدارية	Enter
٢	الهيكل التنظيمي	Enter
٣	ثقافة التخطيط الاستراتيجي	Enter
٤	ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية	Enter
٥	الجهاز الإداري	Enter
٦	الموارد والإمكانات المالية	Enter

- مستوى الدلاله ($\alpha \leq$ ٠,٠١)،

يبين الجدول (٣-٢٠) إلى أن جميع المتغيرات داخلة في معادلة الانحدار (نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية، الجهاز الإداري، الموارد والإمكانات المالية)، كما يتبين أنه لا يوجد متغيرات مستبعدة، بينما الطريقة المستعملة (Entered).

٢) نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

جدول (٣-٢١)

جدول معلومات الارتباط لنموذج الانحدار

النموذج	R	R^2	Adjusted R^2	Std. Error of the Estimate
1	.745(a)	.555	.542	.484

a Predictors: (Constant) نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، الجهاز الإداري، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية،الموارد والإمكانات المالية

يتبين من الجدول (٣-٢١) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغت قيمته (0.745)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بـ (R^2) بقيمة (0.555) والذي يفسر بأنه لو أُضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار **SSR**مع ثبات مجموع المربعات الكلية **SST**) ولهذا يتم حساب معامل التحديد المعدل (ADJUST) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصلة في درجات الحرية، وكماهوموضح أعلاه فقد بلغت قيمته (0.542)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (**55.5%**) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

٣) اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يمثل الجدول (٣-٢٢) نتائج تحليل التباين **ANOVA**لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول(٣-٢٢)

نتائج تحليل التباين[b]

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	النموذج
.000(a)	44.627	10.444	6	62.664	Regression	1
		.234	215	50.317	Residual	
			221	112.981	Total	

a Predictors: (Constant) ،نظم المعلومات الإدارية،الهيكل التنظيمي،ثقافة التخطيط الاستراتيجي، الجهاز الإداري، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية،الموارد والإمكانات المالية

b Dependent Variable: فلسفة الإدارة الجامعية

يوضح جدول (٣-٢٢) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ولكل متغير مستقل (**نظم المعلومات الإدارية المتطورة،توفر الهيكل التنظيمي ، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، الجهاز الإداري ، توفر الموارد والإمكانات المالية**) عن طريق إحصائي (F). وتم صياغة فرضياته كالآتي:

الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع).

الفرضية البديلة: نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع).

ومن خلال ما يبينه جدول (٣-٢٢) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار(F) مقدرة بـ (**44.627**) بدرجة حرية (**6**) وبمستوى الدلالة بـ(Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (**معوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي**) والمتغير التابع (**فلسفة الإدارة الجامعية**).

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن " نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (**55.5%**) من المتغير التابع.

وهكذا يُمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

٤) اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول (٣-٢٣) يُوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:

جدول (٣-٢٣)

جدول المعاملات **(Coefficient)[a]**

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
		Beta	Std. Error	B		
.163	1.400		.268	.375	(Constant)	1
.975	-.032	-.002	.071	-.002	نظم المعلومات الإدارية	
.131	1.516	.107	.078	.118	الهيكل التنظيمي	
.636	.474	.027	.074	.035	ثقافة التخطيط الاستراتيجي	
.000	6.599	.417	.070	.459	ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية	
.835	.208	.012	.064	.013	الجهاز الإداري	
.000	5.665	.330	.052	.295	الموارد والإمكانات المالية	

a Dependent Variable: فلسفة الإدارة الجامعية

==

ومن خلال الجدول (٣-٢٣) فإن معلمة الحد الثابت (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ولهذا تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة والتي تنص أن" قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر"، وعليه فإن ظهور معلمة الميل معنوية يعكس أهمية المتغير المستقل في النموذج و إدخال قيمة الحد الثابت في معادلة الانحدار وحيث بلغت قيمته (**٠,٣٧٥**).

الفرضية الصفرية الرئيسة الأولى: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي و المتمثلة بـ (توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة، توفر الهيكل التنظيمي المناسب، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، توفر الجهاز الإداري الكفء، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة) في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية:

الفرضية البديلة الرئيسة الأولى: يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى(٠,٠٥) لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي و المتمثلة ب (توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة،توفر الهيكل التنظيمي المناسب، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، توفر الجهاز الإداري الكفء، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة) في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية:

انبثقت عن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية، وفيما يلي اختباراتها على النحو الآتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية الفرعية الاولى: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α≤٠,٠٥**) توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٣) أن قيمة (t) بلغت (-.032)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٩٧٥) وهي اعلى من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية و التي تنص على أنه " **لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة** (α ≤٠,٠٥) **توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة(**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (-.002) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية)** نتيجة زيادة المتغير المستقل " **توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة** " بوحدة واحدة،أما(**β**)(معامل الانحدار المعياري)فقد بلغت (-.002) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α≤٠,٠٥**) توفر الهيكل التنظيمي المناسب في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α ٠,٠٥ ≥**) توفر الهيكل التنظيمي المناسب في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٣) أن قيمة (t) بلغت (1.516)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,١٣١) وهي اعلى من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه " **لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية**

عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) **توفر الهيكل التنظيمي المناسب في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة(**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (.118) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية)** نتيجة زيادة المتغير المستقل "**توفر الهيكل التنظيمي المناسب** " بوحدة واحدة، أما (**β**) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (.107) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(**α ≤٠,٠٥**) توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α ٠,٠٥ ≤**) توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٣) أن قيمة (t) بلغت (.474)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٦٣٦) وهي اعلى من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإن تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه " **لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة** (α ≤٠,٠٥) **توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة (**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (.035) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية)** نتيجة زيادة المتغير المستقل "**توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي**" بوحدة واحدة، أما (**β**) (معامل الانحدار المعياري) فقدبلغت (.474) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ ٠,٠٥) ضغوط العمل اليومية في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α ٠,٠٥ ≥**) ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣–٢٣) أن قيمة (t) بلغت (6.599)، وهي أكبرمن قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "**يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة** (α ≤ ٠,٠٥) **ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة(**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (.459) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية**) نتيجة زيادة المتغير المستقل "**ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية**" بوحدة واحدة، أما (**β**) (معامل الانحدار المعياري) فقدبلغت (.417) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(**α ≤ ٠,٠٥**) توفر الجهاز الإداري في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α ≤ ٠,٠٥**) توفر الجهاز الإداري في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٣) أن قيمة (t) بلغت (.208)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٨٣٥) وهي اعلى من مستوى الدلالة($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه " **لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) توفر الجهاز الإداري في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة(**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (.013) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية**) نتيجة زيادة المتغير المستقل "**توفر الجهاز الإداري** " بوحدة واحدة، أما (**β**) (معامل الانحدار المعياري) فقدبلغت (.012) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

الفرضية الصفرية الفرعية السادسة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**$\alpha \leq$ ٠,٠٥**) توفر الموارد والإمكانات المالية في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية السادسة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**$\alpha \leq$ ٠,٠٥**) توفر الموارد والإمكانات المالية في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٣) أن قيمة (t) بلغت (5.665)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "**يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) توفر الموارد والإمكانات المالية في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة(**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (.295) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية**) نتيجة زيادة المتغير المستقل "**توفر الموارد والإمكانات المالية** " بوحدة واحدة، أما (**β**) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (.330) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

٣-٢-٧ اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

من خلال ما تقدم من اختبارات قبلية بحيث تبين أنه لايوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا يوجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، فإن هذا يسمح بمواصلة المرحلة التالية وهي اختبار الفرضيات، وذلك بالتعرف على أثر **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي**، وبهذا يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة **(توفر نظم المعلومات الإدارية ،توفر الهيكل التنظيمي، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، توفر الجهاز الإداري، توفر الموارد والإمكانات المالية)** على المتغير التابع "**إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية**".

٥) **نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد:** الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة المدخلة في معادلة الانحدار بطريقة (**Entered**).

جدول (٣-٢٠)

المتغيرات الداخلة(**Variable Entered**)*

النموذج	المتغيرات الداخلة	الطريقة
1	نظم المعلومات الإدارية	Enter
2	الهيكل التنظيمي	Enter
3	ثقافة التخطيط الاستراتيجي	Enter
4	ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية	Enter
5	الجهاز الإداري	Enter
6	الموارد والإمكانات المالية	Enter

- مستوى الدلاله ($\alpha \geq$ ٠,٠١)،

يبين الجدول (٣-٢٠) إلى أن جميع المتغيرات داخلة في معادلة الانحدار (نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية والانشغال

بالأعمال الروتينية، الجهاز الإداري، الموارد والإمكانات المالية)، كما يتبين أنه لا يوجد متغيرات مستبعدة، بينما الطريقة المستعملة (Entered).

٦) نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

جدول (٣-٢٤)

جدول ملخص النموذج (Model Summary)[b]

Std. Error of the Estimate	Adjusted R^2	R^2	R	النموذج
.680	.377	.394	.628(a)	1

a Predictors: (Constant) ،نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، الجهاز الإداري، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية،الموارد والإمكانات المالية

يتبين من الجدول (٣-٢٤) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغت قيمته (٠,٦٢٨)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بـ (R^2) بقيمة (٠,٣٩٤) والذي يفسر بأنه لو أُضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار **SSR** مع ثبات مجموع المربعات الكلية **SST**) ولهذا يتم حساب معامل التحديد المعدل (ADJUST) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية، وكماهوموضح أعلاه فقد بلغت قيمته (٠,٣٧٧)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (**%٣٩,٤**) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

٧) اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يمثل الجدول (٣-٢٥) نتائج تحليل التباين **ANOVA**لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول(٣-٢٥)

نتائج تحليل التباين[b]

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	64.610	6	10.768	23.275	.000(a)
	Residual	99.470	215	.463		
	Total	164.080	221			

a Predictors: (Constant) ،نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، الجهاز الإداري، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية،الموارد والإمكانات المالية

b Dependent Variable: إدارة الموارد الاقتصادية

يوضح جدول (٣-٢٥) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ولكل متغير مستقل (**نظم المعلومات الإدارية،الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، الجهاز الإداري، الموارد والإمكانات المالية**) عن طريق إحصائي (F). وتم صياغة فرضياته كالآتي:

الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع).

الفرضية البديلة: نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع).

ومن خلال ما يبينه جدول (٣-٢٥) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار(F) مقدرة بـ (٢٣,٢٧٥) بدرجة حرية (**6**) وبمستوى الدلالة قُدرت بـ(Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (α٠,٠٥≥)، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (**معوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي**) والمتغير التابع (**إدارة الموارد الاقتصادية**).

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن " نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (٣٩,٤%) من المتغير التابع.

وهكذا يُمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

٨) اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول (٣-٢٦) يُوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:

جدول (٣-٢٦)

جدول المعاملات (Coefficient)[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1	(Constant)	.257	.377		.682	.496
	نظم المعلومات الإدارية	-.268	.100	-.212	-2.682	.008
	الهيكل التنظيمي	.207	.109	.157	1.899	.059
	ثقافة التخطيط الاستراتيجي	.015	.104	.010	.147	.883
	ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية	.385	.098	.290	3.937	.000
	الجهاز الإداري	.110	.090	.084	1.217	.225
	الموارد والإمكانات المالية	.397	.073	.369	5.432	.000

a Dependent Variable: ادارة الموارد الأقتصادية

الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية: لا يوجد تاثيرذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي و المتمثلة ب (توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة،توفر الهيكل التنظيمي المناسب، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، توفر الجهاز الإداري الكفء، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة) في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية:

الفرضية البديلة الرئيسية الثانية: يوجد تاثيرذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي و المتمثلة ب (توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة،توفر الهيكل التنظيمي المناسب، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، توفر الجهاز الإداري الكفء، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة) في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية

انبثقت عن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية، وفيما يلي اختباراتها على النحو الآتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضـــية الصـــفرية الفرعيـــة الاولـــى: لا يوجـــد تـــأثير ذي دلالـــة إحصـــائية عنـــد مســـتوى دلالـــة ($\alpha\leq$٠,٠٥) تـــوفر نظـــم المعلومـــات الإداريـــة المتطـــورة فـــي إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥ $\alpha \leq$) توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٦) أن قيمة (t) بلغت (2.682-)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٨) وهي اقل من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "**يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية**" كماأن قيمة(**B**) (**معامل الانحدار غير المعياري**) بلغت (268.-) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية**) نتيجة زيادة المتغير المستقل " **توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة** " بوحدة واحدة، أما (**β**) (**معامل الانحدار المعياري**) فقد بلغت (212.-) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الهيكل التنظيمي المناسب في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الهيكل التنظيمي المناسب في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٦) أن قيمة (t) بلغت (1.899)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥٩) وهي اعلى من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه " **لا يوجد تأثير ذي دلالة**

إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الهيكل التنظيمي المناسب في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية" كما أن قيمة **(B)** (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (207.) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع **(إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية)** نتيجة زيادة المتغير المستقل "**توفر الهيكل التنظيمي المناسب** " بوحدة واحدة، أما **(β)** (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (157.) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ ٠,٠٥) توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٦) أن قيمة (t) بلغت (147.)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٨٨٣) وهياعلى من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه " **لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة **(B)** (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (015.) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة فيقيمة المتغير التابع **(إدارة الموارد الاقتصادية**

في الجامعات الأردنية) نتيجة زيادة المتغير المستقل "**توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي**" بوحدة واحدة، أما **(β)** **(معامل الانحدار المعياري)** فقد بلغت (.010) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٦) أن قيمة (t) بلغت (3.937)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "**يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية**"كما أن قيمة**(B)** (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (.385) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع **(إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية)** نتيجة زيادة المتغير المستقل "**ضغوط العمل اليوميةوالانشغال بالأعمال الروتينية** " بوحدة واحدة، أما **(β)** (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (.290) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الجهاز الإداري في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الجهاز الإداري في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٦) أن قيمة (t) بلغت (1.217)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٢٢٥) وهي أعلى من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه " **لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الجهاز الإداري الكفء في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة(**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (.110) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية**) نتيجة زيادة المتغير المستقل "**توفر الجهاز الإداري** " بوحدة واحدة، أما (**β**) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (.084) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

الفرضية الصفرية الفرعية السادسة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الموارد والإمكانات المالية في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية السادسة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الموارد والإمكانات المالية في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٦) أن قيمة (t) بلغت (5.432)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "**يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الموارد والإمكانات المالية في إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة(**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (.397) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**إدارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية)** نتيجة زيادة المتغير المستقل "**توفر الموارد والإمكانات المالية**" بوحدة واحدة، أما (**β**) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (.369) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

٣-٢-٨ اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

من خلال ما تقدم من اختبارات قبلية بحيث تبين أنه لايوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا يوجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، فإن هذا يسمح بمواصلة المرحلة التالية وهي اختبار الفرضيات، وذلك بالتعرف على أثر **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي**، وبهذا يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة **(نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط**

الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية، الجهاز الإداري، الموارد والإمكانات المالية) على المتغير التابع "**كفاءة الإدارات العليا للجامعات الأردنية** ".

نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد:

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة المدخلة في معادلة الانحدار بطريقة (**Entered**).

جدول (٣-٢٠)

المتغيرات الداخلة(**Variable Entered**)*

النموذج	المتغيرات الداخلة	الطريقة
1	نظم المعلومات الإدارية	Enter
2	الهيكل التنظيمي	Enter
3	ثقافة التخطيط الاستراتيجي	Enter
4	ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية	Enter
5	الجهاز الإداري	Enter
6	الموارد والإمكانات المالية	Enter

- مستوى الدلاله ($\alpha \leq$ ٠,٠١)،

يبين الجدول (٣-٢٠) إلى أن جميع المتغيرات داخلة في معادلة الانحدار (نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية، الجهاز الإداري، الموارد والإمكانات المالية)، كما يتبين أنه لا يوجد متغيرات مستبعدة، بينما الطريقة المستعملة (Entered).

٩) نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

جدول (٣-٢٧)

جدول ملخص النموذج (Model Summary)[b]

النموذج	R	$R^٢$	Adjusted $R^٢$	Std. Error of the Estimate
1	.682(a)	.465	.450	.629

a Predictors: (Constant) ،الموارد والإمكانات المالية، نظم المعلومات الإدارية، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، الجهاز الإداري، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية، الهيكل التنظيمي

يتبين من الجدول (٣–٢٧) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغت قيمته (٠,٦٨٢)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بـ (R^2) بقيمة (٠,٤٦٥) والذي يفسر بأنه لو أُضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار **SSR** مع ثبات مجموع المربعات الكلية**SST**) ولهذا يتم حساب معامل التحديد المعدل (ADJUST)والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصله في درجات الحرية ، وكما هو موضح أعلاه فقد بلغت قيمته (٠,٤٥٠)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (**٤٦,٥%**) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

١٠) اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يمثل الجدول (٣–٢٨) نتائج تحليل التباين **ANOVA**لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول(٣–٢٨)

نتائج تحليل التباين[b]

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	74.016	6	12.336	31.162	.000[a]
	Residual	85.111	215	.396		
	Total	159.127	221			

a Predictors: (Constant) ،نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، الجهاز الإداري، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية،الموارد والإمكانات المالية

b Dependent Variable: كفاءة الإدارة العليا

يوضح جدول (٣–٢٨) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ولكل متغير مستقل (**نظم المعلومات الإدارية ،توفر الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية، الجهاز الإداري، الموارد والإمكانات المالية**) عن طريق إحصائي (F). وتم صياغة فرضياته كالآتي:

الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع).

الفرضية البديلة: نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع).

ومن خلال ما يبينه جدول (٣-٢٨) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار(F) مقدرة بـ (**31.162**) بدرجة حرية (**6**) وبمستوى الدلالة قُدرت بـ(Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (**معوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي**) والمتغير التابع (**كفاءة الإدارة العليا**).

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن "نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (٤٦,٥%) من المتغير التابع.

وهكذا يُمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

١١) اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول (٣-٢٩) يُوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية كما يلي:

جدول (٣-٢٩) جدول المعاملات **(Coefficient)[a]**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.355	.348		1.020	.309
	نظم المعلومات الإدارية	-.156	.092	-.125	-1.689	.093
	الهيكل التنظيمي	.232	.101	.179	2.304	.022
	ثقافة التخطيط الاستراتيجي	-.099	.097	-.065	-1.021	.309
	ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية	.486	.091	.372	5.367	.000
	الجهاز الإداري	-.090	.084	-.069	-1.073	.285
	الموارد والإمكانات المالية	.457	.068	.431	6.758	.000

a Dependent Variable: كفاءة الإدارة العليا

الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تاثير ذي دلالة إحصائية عند (α ≤٠,٠٥) لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي و المتمثلة ب (توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة،توفر الهيكل التنظيمي المناسب، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية، توفر الجهاز الإداري الكفء، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة) في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية:

الفرضية البديلة الرئيسية الثالثة: يوجد تاثيرذي دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤٠,٠١) لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي و المتمثلة ب (توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة، توفر الهيكل التنظيمي المناسب، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية، توفر الجهاز الإداري الكفء، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة) في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية

انبثقت عن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية ، وفيما يلي اختباراتهاعلى النحو الآتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية الفرعية الاولى: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية .

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٩) أن قيمة (t) بلغت (-1.689)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٩٣) وهي اكبر من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه

فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه "**لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية**"كماأن قيمة(**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (-.156) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية**) نتيجة زيادة المتغير المستقل " **توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة** " بوحدة واحدة، أما (**β**) (معامل الانحدار المعياري) فقدبلغت (125.-) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الهيكل التنظيمي المناسب في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الهيكل التنظيمي المناسب في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٩) أن قيمة (t) بلغت (2.304)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٢٢) وهي اقل من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "**يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الهيكل التنظيمي المناسب في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية** كما أن قيمة(**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (232.) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**كفاءة الإدارة العليا في الجامعات**

الأردنية) نتيجة زيادة المتغير المستقل "**توفر الهيكل التنظيمي المناسب** " بوحدة واحدة، أما **(β)** (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (.179) وهي تعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٩) أن قيمة (t) بلغت (-1.021)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٣٠٩) وهي اعلى من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه " **لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة**(B)** (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (-.099) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع **(كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية)** نتيجة زيادة المتغير المستقل "**توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي**" بوحدة واحدة، أما **(β)** (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (-.065) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(α ≤٠,٠٥) ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٩) أن قيمة (t) بلغت (5.367)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "**يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة (**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (486.) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية**) نتيجة زيادة المتغير المستقل "**ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية** " بوحدة واحدة، أما (**β**) (معامل الانحدار المعياري) فقدبلغت (372.) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الجهاز الإداري في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥)توفر الجهاز الإداري في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٩) أن قيمة (t) بلغت (-1.073)، وهي أكبر من قيمتها

الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٢٨٥) وهي اعلى من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإن هي تم قبول الفرضية الصفرية و التي تنص على أنه " **لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الجهاز الإداري في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة(**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (-.090) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع **(كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية)** نتيجة زيادة المتغير المستقل "**توفر الجهاز الإداري الكفء**" بوحدة واحدة، أما **(β)** (معامل الانحدار المعياري) فقدبلغت(-.069) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

الفرضية الصفرية الفرعية السادسة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α ≤٠,٠٥)** توفر الموارد والإمكانات المالية في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية السادسة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α ≤٠,٠٥)** توفر الموارد والإمكانات المالية في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٢٩) أن قيمة (t) بلغت (6.758)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية البديلة و التي تنص على أنه "**يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الموارد والإمكانات المالية في كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة(**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (.457) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع **(كفاءة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية)** نتيجة زيادة المتغير المستقل "**توفر الموارد والإمكانات المالية** " بوحدة واحدة، أما **(β)** (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (.431) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

٣-٢-٩ اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

من خلال ما تقدم من اختبارات قبلية بحيث تبين أنه لايوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا يوجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، فإن هذا يسمح بمواصلة المرحلة التالية وهي اختبار الفرضيات، وذلك بالتعرف على أثر معوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي، وبهذا يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (نظم المعلومات الإدارية،الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية، الجهاز الإداري، الموارد والإمكانات المالية) على المتغير التابع " تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية ".

١٢) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد:

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة المدخلة في معادلة الانحدار بطريقة (**Entered**).

جدول (٣-٢٠)

المتغيرات الداخلة(**Variable Entered**)*

النموذج	المتغيرات الداخلة	الطريقة
1	نظم المعلومات الإدارية	Enter
2	الهيكل التنظيمي	Enter
3	ثقافة التخطيط الاستراتيجي	Enter
4	ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية	Enter
5	الجهاز الإداري	Enter
6	الموارد والإمكانات المالية	Enter

يبين الجدول (٣-٢٠) إلى أن جميع المتغيرات داخلة في معادلة الانحدار (نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية، الجهاز الإداري، الموارد والإمكانات المالية)، كما يتبين أنه لا يوجد متغيرات مستبعدة، بينما الطريقة المستعملة (Entered).

١٣) نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

جدول (٣-٣٠)

جدول ملخص النموذج (Model Summary)[b]

النموذج	R	R^2	Adjusted R^2	Std. Error of the Estimate
1	.667(a)	.445	.430	.593

a Predictors: (Constant) ،نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، الجهاز الإداري، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية،الموارد والإمكانات المالية

يتبين من الجدول (٣-٣٠) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغت قيمته (٠,٦٦٧)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بـ (R^2) بقيمة(٠,٤٤٥) والذي يفسر بأنه لو أُضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار SSRمع ثبات مجموع المربعات الكليةSST) ولهذا يتم حساب معامل التحديد المعدل (ADJUST) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصلة في درجات الحرية، وكما هو موضح أعلاه فقد بلغت قيمته (٠,٤٣٠)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (٤٤,٥%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

١٤) اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يمثل الجدول (٣-٣١) نتائج تحليل التباين **ANOVA** لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

نتائج تحليل التباين[b] جدول(٣-٣١)

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	60.655	6	10.109	28.788	.000(a)
	Residual	75.500	215	.351		
	Total	136.155	221			

a Predictors: (Constant) ،نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، الجهاز الإداري، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية،الموارد والإمكانات المالية

b Dependent Variable: تقدم البحث العلمي

يوضح جدول (٣-٣١) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ولكل متغير مستقل (**نظم المعلومات الإدارية،الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية، الجهاز الإداري، توفر الموارد والإمكانات المالية**) عن طريق إحصائي (F). وتم صياغة فرضياته كالآتي:

الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع).

الفرضية البديلة: نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع).

ومن خلال ما يبينه جدول (٣-٣١) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار(F) مقدرة

بـ (٢٨,٧٨٨) بدرجة حرية **(6)** وبمستوى الدلالة قُدرت بـ(Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (α٠,٠٥≥)، وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (**معوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي)** والمتغير التابع (**تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية).**

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن " نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (٤٤,٥%) من المتغير التابع.

وهكذا يُمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

١٥) اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول (٣-٣٢) يُوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:

جدول (٣-٣٢)

جدول المعاملات **(Coefficient)[a]**

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.701	.328		2.137	.034
	نظم المعلومات الإدارية	-.194	.087	-.168	-2.227	.027
	الهيكل التنظيمي	.141	.095	.117	1.485	.139
	ثقافة التخطيط الاستراتيجي	-.107	.091	-.076	-1.181	.239
	ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية	.551	.085	.456	6.468	.000
	الجهاز الإداري	.023	.079	.019	.293	.770
	الموارد والإمكانات المالية	.342	.064	.349	5.374	.000

a Dependent Variable: تقدم البحث العلمي

الفرضية الصفرية الرئيسة الرابعة: لا يوجد تاثيرذي دلالة إحصائية عند مستوى(α ٠,٠٥ ≥) لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي و المتمثلة ب (نظم المعلومات الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية، الجهاز الإداري ، الموارد والإمكانات المالية) في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية:

الفرضية البديلة الرئيسة الرابعة: يوجد تاثيرذي دلالة إحصائية عند مستوى (α≤٠,٠٥) لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتجي و المتمثلة ب (نظم المعلومات الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية، الجهاز الإداري ، الموارد والإمكانات المالية) في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية

انبثقت عن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية، وفيما يلي اختباراتها على النحوالآتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية الفرعية الاولى: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α ٠,٠٥ ≤**) توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية.**

يتضح من خلال جدول رقم (٣–٣٢) أن قيمة (t) بلغت (2.227-)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٢٧) وهي اقل من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإنه تم قبول الفرضية البديلة و التي تنص على أنه "**يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة(**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (194.-) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية)** نتيجة زيادة المتغير المستقل " **توفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة** " بوحدة

واحدة، أما (β) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (168.-) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الهيكل التنظيمي المناسب في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α ≤٠,٠٥) توفر الهيكل التنظيمي المناسب في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٣٢) أن قيمة (t) بلغت (1.485)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,١٣٩) وهي اعلى من مستوى الدلالة (α٠,٠٥≥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية و التي تنص على أنه " **لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الهيكل التنظيمي المناسب في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية**" كم ا أن قيمة(**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (141.) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية**) نتيجة زيادة المتغير المستقل "**توفر الهيكل التنظيمي المناسب** " بوحدة واحدة، أما (β) (معامل الانحدار المعياري) فقدبلغت (117.) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٣٢) أن قيمة (**t**) بلغت (**1.181-**)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٢٣٩) وهي اعلى من مستوى الدلالة (**α٠,٠٥≥**)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه "**لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ٠,٠٥≥) توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية** "كما أن قيمة(**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (107.-) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية**) نتيجة زيادة المتغير المستقل "**توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي**" بوحدة واحدة، أما (**β**) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (076.-) وهي تُعزز النتيجةا لمتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α ٠,٠٥ ≤) ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٣٢) أن قيمة (t) بلغت (6.468)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "**يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة(**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (.551) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية**) نتيجة زيادة المتغير المستقل "**ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية** " بوحدة واحدة، أما (**β**) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (.456) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الجهاز الإداري الكفء في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥)توفر الجهاز الإداري الكفء في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٣٢) أن قيمة (t) بلغت (.293)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٧٧٠) وهي اعلى من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية و التي تنص على أنه " **لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥)توفر الجهاز الإداري الكفء في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة (**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (.023) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (**تقدم البحث العلمي في الجامعات**

الأردنية) نتيجة زيادة المتغير المستقل "**توفر الجهاز الإداري الكفء** " بوحدة واحدة، أما **(β)** (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (0.19) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

الفرضية الصفرية الفرعية السادسة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥)للموارد والإمكانات المالية في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية.

الفرضية البديلة الفرعية السادسة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥)توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (٣-٣٢) أن قيمة (t) بلغت (5.374)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية و التي تنص على أنه "**يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة في تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية**" كما أن قيمة**(B)** (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (.342) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع **(تقدم البحث العلمي في الجامعات الأردنية)** نتيجة زيادة المتغير المستقل "**توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة** " بوحدة واحدة، أما **(β)** (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (.349) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

٤-١ مناقشة النتائج

٤-١-١مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (معوقات التخطيط الاستراتيجي)

١- فيما يتعلق ببعد نظم المعلومات الادارية

أظهرت الدراسة أن بُعد معوقات التخطيط الاستراتيجي والمتمثل في (نظم المعلومات الادارية) حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (m= 4.24) وبدرجة تقدير عالية جداً، وهذا يشير إلى عدم اعتماد الادارة الجامعية على بيانات حديثة ومطورة بالاضافة الي ان السياسات التي ترسمها تلك الادارات لا تتماشى مع واقع الميدان كما ان الوسائل التي تستخدمها الادارات الجامعية للتواصل مع موظفيها تعتبر تقليدية ولا تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.

٢- فيما يتعلق ببعد الهيكل التنظيمي

أظهرت الدراسة أن بُعد معوقات التخطيط الاستراتيجي والمتمثل في (الهيكل التنظيمي) حصل على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (m= 4.03) وبدرجة تقدير عالية، وهذا يشير الي ان موظفو الجامعة يعملون بشكل عشوائي و غير منتظم بسبب النقص في كوادر الهيكل التنظيمي بالاضافة لوجود بعض الأعمال الإدارية البسيطة التي لا يعرف من المسؤول عنها.

٣- فيما يتعلق ببعد ثقافة التخطيط الاستراتيجي

أظهرت الدراسة أن بُعد معوقات التخطيط الاستراتيجي والمتمثل في (ثقافة التخطيط الاستراتيجي) حصل على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (m=3.50) وبدرجة تقدير عالية، وهذا يشير الي جهل الموظفون بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير أدائهم الإداري والاجتماعي بالاضافة لوجود نقص معرفي بين موظفي الجامعات عن ماهية التخطيط الاستراتيجي وعدم تطرق اجتماعات ادارات تلك الجامعات إلى مفاهيم (الخطط البديلة، الرؤية المستقبلية، التخطيط طويل الأمد).

٤- فيما يتعلق ببعد ضغوط العمل اليومية والانشغال بالاعمال الروتينية

أظهرت الدراسة أن بُعد معوقات التخطيط الاستراتيجي والمتمثل في (ضغوط العمل اليومية والانشغال بالاعمال الروتينية) حصل على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (m=4.26) وبدرجة تقدير عالية جداً، وهذا يشير الي شعور الموظفون بأن الخطط البديلة غير مجديه لحاجتها لجهود كبيرة بسبب ضغوط العمل كما ان انشغال الجامعة بالمشكلات المعاشة يؤدي إلى عدم الاهتمام بالتخطيط للمستقبل ويعيق ذلك الروتين تقبل الموظف الكثير من التغييرات الإدارية لقناعته بأن كل جديد عبئ جديد مرهق لا يحتمل النشاطات التفاعلية.

٥- فيما يتعلق ببعد الجهاز الاداري

أظهرت الدراسة أن بُعد معوقات التخطيط الاستراتيجي والمتمثل في (الجهاز الاداري) حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (m= 4.15) وبدرجة تقدير عالية، وهذا يشير الى أنه يتم انتقاء الإداريين بطريقة عشوائية (عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)ولا يوجد جهاز رقابي فعال على الأجهزة الإدارية بالاضافة الي عدم عقد الجامعات الدورات التدريبية

للموظفين بشكل مستمر ويدل على ذلك افتقار الجهاز الإداري للمؤهلات والخبرات العملية الكافية.

٦- فيما يتعلق ببعد الموارد والامكانات الماليه

أظهرت الدراسة أن بُعد معوقات التخطيط الاستراتيجي والمتمثل في (الموارد والامكانات الماليه) حصل على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (m=3.64) وبدرجة تقدير عالية،وهذا يشير الي ان الاستثمار للموارد المالية في الجامعة غير كافٍ ولا يوجد خطط للتوفير الاقتصادي بالاضافة الي عدم تخصيص الجامعات موارد مالية لعمليات التخطيط والتطوير وقد يعزى ذلك لعدم امتلاك الجامعات لرؤوس الأموال الكافية لسد متطلباتها.

٤-١-٢ مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (أداء الجامعات الاردنية)

١-فيما يتعلق ببعد فلسفة الادارة الجامعية

أظهرت الدراسة أن بُعد أداء الجامعات الاردنية والمتمثل في (فلسفة الادارة الجامعية) حصل على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (m=4.04) وبدرجة تقدير عالية،وهذا يشير الي ان اتباع الإداريون لفلسفات الإدارة الجامعية العليا بالاضافة الى أن وضوح الرؤية المستقبلية في الجامعة يسهم في إعداد خطط بديلة لضمان تحقيق الأهداف طويلة المدى مما يسهم في تنفيذ فلسفة الإدارة الجامعية.

٢-فيما يتعلق ببعد ادارة الموارد الاقتصادية

أظهرت الدراسة أن بُعد أداء الجامعات الاردنية والمتمثل في (ادارة الموارد الاقتصادية) حصل على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (m=3.55) وبدرجة تقدير عالية،وهذا يشير الي الرقابة الدقيقة على الموارد الاقتصادية للجامعة تسهم في منع الفساد الاقتصادي (الرشوة،

السرقات، الإهمال) وهذا يؤدي الي استغلال الموارد الجامعية بشكل سليم مما يسهم في توفير الموارد الاقتصاديه للجامعه من خلال التنقيب عن الثروات المحلية والخارجية ومساهمتها في تحسين الوضع الإقتصادي.

٣-فيما يتعلق ببعد كفاءة الادارة العليا

أظهرت الدراسة أن بُعد أداء الجامعات الاردنية و المتمثل في (كفاءة الادارة العليا) حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (m=3.46) وبدرجة تقدير عالية،وهذا يشير الي أن إدارة الجامعة فاعلة ونشطة وتتبع الجامعة الخطط المرسومة مما يؤدي الي تكامل العمل لدى موظفي الجامعة بشكل يسهم في تطوير خبرات العاملين فيها.

٤-فيما يتعلق ببعد تقدم البحث العلمي

أظهرت الدراسة أن بُعد أداء الجامعات الاردنية والمتمثل في (تقدم البحث العلمي) حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (m=3.76) وبدرجة تقدير عالية،وهذا يشير الى وجود تواصل بين ادارة الجامعة والباحثين من الأساتذة والطلبة بالاضافة الى ان ادلة ومنشورات الجامعة تظهر مدى الاهتمام بالبحث العلمي.

٤-٢ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

نتائج الفرضية الرئيسة الأولى:

١-نظم المعلوات الادارية

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لتوفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية"(**B=-0.002** **Sig=0.975**) وهذا يشير الى انه لا يتم الرجوع الى فلسفة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

فـي اشـتقاق المعلومـات الاداريـة ولا تعتمـد الادارة الجامعيـة علـى بيانـات حديثـة ومطـورة بالاضـافة الـي ان السياسات التـي ترسمها تلك الادارات لا تتماشى مع واقع الميدان كما ان الوسـائل التـي تسـتخدمها الادارات الجامعيـة للتواصـل مـع موظفيهـا تعتبـر تقليديـة ولا تواكـب التطورات التكنولوجية الحديثة.

٢- الهيكل التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة أنـه لا يوجد تـأثير ذي دلالـة إحصـائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لتوفر الهيكـل التنظيمـي المناسب فـي تطبيق فلسفة الجامعـات الأردنيـة"(B= 0.118 Sig= 0.131) وهذا يشير الـي ان موظفو الجامعة يعملون بشكل عشوائي و غير منتظم بسبب النقص في كوادر الهيكل التنظيمي بالاضافة لوجود بعض الأعمال الإدارية البسيطة التي لا يعرف من المسؤول عنها.

٣- ثقافة التخطيط الاستراتيجي

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$٠,٠٥) لتوفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية"(B= 0.035 Sig= 0.636) وهذا يشير الي جهل الموظفون بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير أدائهم الإداري والاجتماعي بالاضافة لوجود نقص معرفي بين موظفي الجامعات عن ماهية التخطيط الاستراتيجي وعدم تطرق اجتماعات ادارات تلك الجامعات إلى مفاهيم (الخطط البديلة، الرؤية المستقبلية، التخطيط طويل الأمد).

٤- ضغوط العمل اليومية والانشغال بالاعمال الروتينية

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥ α ≤) لتوفر ضغوط العمل اليومية والانشغال بالاعمال الروتينية في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية"(B= 0.459 Sig= 0.000) وهذا يشير الى شعور الموظفين بأن الخطط البديلة غير مجديه لحاجتها لجهود كبيرة بسبب ضغوط العمل كما ان انشغال الجامعة بالمشكلات المعاشة يؤدي إلى عدم الاهتمام بالتخطيط للمستقبل ويعيق ذلك الروتين تقبل الموظف الكثير من التغييرات الإدارية لقناعته بأن كل جديد عبئ جديد مرهق لا يحتمل النشاطات التفاعلية.

٥- الجهاز الاداري

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥≥ α) لتوفر الجهاز الاداري المناسب في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية"(B= 0.013 Sig= 0.835) وهذا يشير الى أنه يتم انتقاء الإداريين بطريقة عشوائية (عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) ولا يوجد جهاز رقابي فعال على الأجهزة الإدارية بالاضافة الى عدم عقد الجامعات الدورات التدريبية للموظفين بشكل مستمر ويدل على ذلك افتقار الجهاز الإداري للمؤهلات والخبرات العملية الكافية.

٦- الموارد والامكانات الماليه

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥≥ α) لتوفر الموارد والامكانات الماليه المناسبة في تطبيق فلسفة الجامعات الأردنية"(B= 0.295 Sig= 0.000) وهذا يشير الي أن الاستثمار للموارد المالية في الجامعة غير كافٍ ولا يوجد

خطط للتوفير الاقتصادي بالاضافة الي ضرورة تخصيص الجامعات موارد مالية لعمليات التخطيط والتطوير حيث يؤدي امتلاك الجامعات لرؤوس الأموال الكافية لسد متطلباتها.

نتائج الفرضية الرئيسة الثانية:

١- نظم المعلوات الادارية

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) لنظم المعلومات الإدارية في ادارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية"(**B= -0.268Sig= 0.008**) وهذا يشير الى انه لا يتم الرجوع الى فلسفة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اشتقاق المعلومات الادارية ولا تعتمد الادارة الجامعية على بيانات حديثة ومطورة بالاضافة الي ان السياسات التي ترسمها تلك الادارات لا تتماشى مع واقع الميدان كما ان الوسائل التي تستخدمها الادارات الجامعية للتواصل مع موظفيها تعتبر تقليدية ولا تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.

٢- الهيكل التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) لتوفر الهيكل التنظيمي المناسب في ادارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية"(B=0.207 Sig=0.059) وهذا يشير الي ان موظفو الجامعة يعملون بشكل عشوائي و غير منتظم بسبب النقص في كوادر الهيكل التنظيمي بالاضافة لوجود بعض الأعمال الإدارية البسيطة التي لا يعرف من المسؤول عنها.

٣- ثقافة التخطيط الاستراتيجي

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) لتوفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية"(B= 0.015 Sig= 0.883) وهذا يشير الى جهل الموظفين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير أدائهم الإداري والاجتماعي بالاضافة لوجود نقص معرفي بين موظفي الجامعات عن ماهية التخطيط الاستراتيجي وعدم تطرق اجتماعات ادارات تلك الجامعات إلى مفاهيم (الخطط البديلة، الرؤية المستقبلية، التخطيط طويل الأمد).

٤-ضغوط العمل اليومية والانشغال بالاعمال الروتينية

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) لتوفر ضغوط العمل اليومية والانشغال بالاعمال الروتينية في ادارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية"(B= 0.385 Sig= 0.000) وهذا يشير الي شعور الموظفون بأن الخطط البديلة غير مجديه لحاجتها لجهود كبيرة بسبب ضغوط العمل كما ان انشغال الجامعة بالمشكلات المعاشة يؤدي إلى عدم الاهتمام بالتخطيط للمستقبل ويعيق ذلك الروتين تقبل الموظف الكثير من التغييرات الإدارية لقناعته بأن كل جديد عبئ جديد مرهق لا يحتمل النشاطات التفاعلية.

٥- الجهاز الاداري

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) لتوفر الجهاز الاداري المناسب في ادارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية"(B= 0.110 Sig= 0.225) وهذا يشير الى أنه يتم انتقاء الإداريين بطريقة عشوائية (عدم وضع

الرجل المناسب في المكان المناسب)ولا يوجد جهاز رقابي فعال على الأجهزة الإدارية بالاضافة الي عدم عقد الجامعات الدورات التدريبية للموظفين بشكل مستمر ويدل على ذلك افتقار الجهاز الإداري للمؤهلات والخبرات العملية الكافية.

٦- الموارد والامكانات الماليه

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) لتوفر الموارد والامكانات الماليه المناسبة في ادارة الموارد الاقتصادية في الجامعات الأردنية"(B= 0.397 Sig= 0.000) وهذا يشير الى أن الاستثمار للموارد المالية في الجامعة غير كافٍ ولا يوجد خطط للتوفير الاقتصادي بالاضافة الي ضرورة تخصيص الجامعات موارد مالية لعمليات التخطيط والتطوير حيث يؤدي امتلاك الجامعات لرؤوس الأموال الكافية لسد متطلباتها.

نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة:

١- نظم المعلوات الادارية

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) لتوفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة في كفاءة الادارة العليا "**(B=-0.156Sig=0.093)** وهذا يشير الى انه لا يتم الرجوع الى فلسفة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اشتقاق المعلومات الادارية ولا تعتمد الادارة الجامعية على بيانات حديثة ومطورة بالاضافة الي ان السياسات التي ترسمها تلك الادارات لا تتماشى مع واقع الميدان كما ان الوسائل التي تستخدمها الادارات الجامعية للتواصل مع موظفيها تعتبر تقليدية ولا تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.

٢- الهيكل التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥≥ α) لتوفر الهيكل التنظيمي المناسب في كفاءة الادارة العليا "(B= 0.232 Sig= 0.022) وهذا يشير الى ان موظفو الجامعة يعملون بشكل عشوائي و غير منتظم بسبب النقص في كوادر الهيكل التنظيمي بالاضافة لوجود بعض الأعمال الإدارية البسيطة التي لا يعرف من المسؤول عنها.

٣- ثقافة التخطيط الاستراتيجي

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥≥ α) لتوفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في كفاءة الادارة العليا "(B=-0.099 Sig= 0.309) وهذا يشير الي جهل الموظفين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير أدائهم الإداري والاجتماعي بالاضافة لوجود نقص معرفي بين موظفي الجامعات عن ماهية التخطيط الاستراتيجي وعدم تطرق اجتماعات ادارات تلك الجامعات إلى مفاهيم (الخطط البديلة، الرؤية المستقبلية، التخطيط طويل الأمد).

٤-ضغوط العمل اليومية والانشغال بالاعمال الروتينية

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥ α ≥) لتوفر ضغوط العمل اليومية والانشغال بالاعمال الروتينية في كفاءة الادارة العليا"(B= 0.486 Sig= 0.000) وهذا يشير الى شعور الموظفين بأن الخطط البديلة غير مجديه لحاجتها لجهود كبيرة بسبب ضغوط العمل كما ان انشغال الجامعة بالمشكلات المعاشة يؤدي إلى عدم الاهتمام بالتخطيط للمستقبل ويعيق ذلك الروتين تقبل الموظف الكثير من

التغييرات الإدارية لقناعته بأن كل جديد عبئ جديد مرهق لا يحتمل النشاطات التفاعلية.

٥- الجهاز الاداري

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لتوفر الجهاز الاداري المناسب في كفاءة الادارة العليا "(B= -0.090 Sig= 0.285) وهذا يشير الي يتم انتقاء الإداريين بطريقة عشوائية (عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)ولا يوجد جهاز رقابي فعال على الأجهزة الإدارية بالاضافة الي عدم عقد الجامعات الدورات التدريبية للموظفين بشكل مستمر ويدل على ذلك افتقار الجهاز الإداري للمؤهلات والخبرات العملية الكافية.

٦-الموارد والامكانات الماليه

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لتوفر الموارد والامكانات الماليه المناسبة في كفاءة الادارة العليا "(B= 0.457 Sig= 0.000) وهذا يشير الي أن الاستثمار للموارد المالية في الجامعة غير كافٍ ولا يوجد خطط للتوفير الاقتصادي بالاضافة الي ضرورة تخصيص الجامعات موارد مالية لعمليات التخطيط والتطوير حيث يؤدي امتلاك الجامعات لرؤوس الأموال الكافية لسد متطلباتها.

نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة:

١ - نظم المعلوات الادارية

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لتوفر نظم المعلومات الإدارية المتطورة في تقدم البحث العلمي"**(B=-0.194Sig=0.027)**

وهذا يشير الى انه لا يتم الرجوع الى فلسفة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اشتقاق

المعلومات الادارية ولا تعتمد الادارة الجامعية على بيانات حديثة ومطورة بالاضافة الي ان السياسات التي ترسمها تلك الادارات لا تتماشى مع واقع الميدان كما ان الوسائل التي تستخدمها الادارات الجامعية للتواصل مع موظفيها تعتبر تقليدية ولا تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.

٢- الهيكل التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة أنهلا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤٠,٠٥) لتوفر الهيكل التنظيمي المناسب في تقدم البحث العلمي"(B= 0.141 Sig= 0.139) وهذا يشير الي ان موظفو الجامعة يعملون بشكل عشوائي و غير منتظم بسبب النقص في كوادر الهيكل التنظيمي بالاضافة لوجود بعض الأعمال الإدارية البسيطة التي لا يعرف من المسؤول عنها.

٣- ثقافة التخطيط الاستراتيجي

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لتوفر ، وهذا يشير إلى جهل الموظفين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير أدائهم الإداري والاجتماعي بالاضافة لوجود نقص معرفي بين موظفي الجامعات عن ماهية التخطيط الاستراتيجي وعدم تطرق اجتماعات ادارات تلك الجامعات إلى مفاهيم (الخطط البديلة، الرؤية المستقبلية، التخطيط طويل الأمد).

٤-ضغوط العمل اليومية والانشغال بالاعمال الروتينية

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ٠,٠٥ ≤) لتوفر ضغوط العمل اليومية والانشغال بالاعمال الروتينية في تقدم البحث العلمي "(B=

0.551 Sig= 0.000) وهذا يشير الي شعور الموظفين بأن الخطط البديلة غير مجديه لحاجتها لجهود كبيرة بسبب ضغوط العمل كما ان انشغال الجامعة بالمشكلات المعاشة يؤدي إلى عدم الاهتمام بالتخطيط للمستقبل ويعيق ذلك الروتين تقبل الموظف الكثير من التغييرات الإدارية لقناعته بأن كل جديد عبئ جديد مرهق لا يحتمل النشاطات التفاعلية.

٥-الجهاز الاداري

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لتوفر الجهاز الاداري المناسب في كفاءة الادارة العليا "(B= 0.023 Sig= 0.770) وهذا يشير الي يتم انتقاء الإداريين بطريقة عشوائية (عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) ولا يوجد جهاز رقابي فعال على الأجهزة الإدارية بالاضافة الي عدم عقد الجامعات الدورات التدريبية للموظفين بشكل مستمر ويدل على ذلك افتقار الجهاز الإداري للمؤهلات والخبرات العملية الكافية.

٦-الموارد والامكانات الماليه

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لتوفر الموارد والامكانات الماليه المناسبة في تقدم البحث العلمي"(B= 0.342 Sig= 0.000) وهذا يشير الي أن الاستثمار للموارد المالية في الجامعة غير كافٍ ولا يوجد خطط للتوفير الاقتصادي بالاضافة الي ضرورة تخصيص الجامعات موارد مالية لعمليات التخطيط والتطوير حيث يؤدي امتلاك الجامعات لرؤوس الأموال الكافية لسد متطلباتها.

التوصيات

يوصي الباحث إدارات الجامعات الاردنية بما يلي:

١- الرجوع إلى فلسفة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، في اشتقاق المعلومات الإداريه، والاعتماد على بيانات حديثة ومطورة.

٢- أن تتماشى السياسات التي ترسمها الإداره مع واقع الميدان، وأن تستخدم إدارة الجامعة الوسائل والأجهزة الحديثة في الاتصال والتواصل مع موظفيها .

٣- أن تبرهن الإدارة لموظفيها كل قانون إداري تستند إليه.

٤- تصميم الهيكل الإداري للجامعة بشكل منظم، وتوفير الكوادر اللازمة من الموظفين.

٥- أن يكون عمل موظفي الجامعة بشكل منتظم وتكاملي حسب الهيكل التنظيمي.

٦- وضع وصف وظيفي لكافة الوظائف، لمعرفة من المسؤول عن كافه الأعمال الإدارية.

٧- توفير المعرفة الكافية لموظفي الجامعة عن ماهية التخطيط الاستراتيجي والالتزام بالتطبيق الفعلي للخطط الاستراتيجية، بالاضافة إلى تعريفهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير أدائهم الإداري والاجتماعي.

٨- وضع الجامعة في تقارير تقييم موظفيها نقاط تقييمية، ذات صلة بالغايات المرجو تحقيقها على مستوى الإدارة.

٩- إقناع الموظفين بأهمية التغيير، وفوائدة بالإضافة إلى الإهتمام بالتخطيط للمستقبل لتلافي تكرار المشكلات المعاشة.

١٠- إنتقاء الإداريين بطريقة منظمة (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

١١- تأهيل الجهاز الإداري بالمؤهلات والخبرات العملية الكافية، ووضع جهاز رقابي فعّال على الأجهزة الإدارية.

١٢- تفعّيل عملية عقد الدورات التدريبية للموظفين بشكل مستمر، من أجل تطوير مهاراتهم.

١٣- الإستثمار الأمثل للموارد المالية في الجامعة، ووضع خطط للتوفير الاقتصادي.

١٤- تخصيص موارد مالية لعمليات التخطيط والتطوير، بالاضافة الي وضع جهاز رقابي فعّال على الإدارات المالية.

١٥- دعم الجامعات لتمتلك رؤوس الأموال الكافية، لسد متطلباتها.

١٦- إتباع الإداريون لفلسفة الإدارة العليا الجامعية.

١٧- ضمان وضوح الرؤية المستقبلية للجامعة، وإعداد خطط بديلة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

١٨- الإستغلال الأمثل لموارد الجامعة، بشكل يسهم في إيجاد وفره في الموارد الاقتصاديه للجامعه.

١٩- تفعيل الرقابة الدقيقة على الموارد الاقتصادية للجامعة، مما يسهم في منع الفساد الاقتصادي (الرشوة، السرقات، الإهمال).

٢٠- قيام إدارة الجامعة بدورها على نحو فاعل وكفوء.

٢١- توزيع المهام لضمان التكامل في العمل لدى موظفي الجامعة.

٢٢- تبني إدارة الجامعة للبحث العلمي من حيث التخطيط والدعم الاقتصادي والتفرغ العلمي لاعضاء الهيئة التدريسية.

٢٣- تشكيل لجنة من الإدارة العليا للإطلاع على ملخصات البحث العلمي التي تجرى في الجامعة.

٢٤- إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة تبين مدي كفائتها في تطبيق خططها الاستراتيجية.

٢٥- إجراء دراسة تبين اثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أولاً: الكتب

١- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٠)، **التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

٢- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤)، **الإدارة الإستراتيجية**، المبادئ والأدوات، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

٣- حريم، حسين محمود (٢٠٠٠) **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان .

٤- الحسيني، فلاح عداي (٢٠٠٠)، **الإدارة الإستراتيجية**، مفاهيمها – مداخلها– عملياتها المعاصرة، (ط ١)، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

٥- درويش، عبد الكريم (١٩٩٣)، **أصول الإدارة العامة**، القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية.

٦- الدوري، زكريا مطلك (٢٠٠٥)، **الإدارة الإستراتيجية**، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان: اليازوري للنشر.

٧- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٥)، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، عمان، دار وائل للنشر.

٨- السيد، إسماعيل محمد (٢٠٠١)، **الإدارة الإستراتيجية**، مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

٩- الصيرفي، محمد (٢٠٠٨)، **الإدارة الإستراتجية**، الإسكندرية: دار الوفاء.

١٠- العارف، نادية (٢٠٠٢)، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

١١- عبوي، زيد منير (٢٠٠٦)، **الإدارة الإستراتيجية**، عمان: دار كنوز المعرفة.

١٢- الغالبي، طاهر محسن. و إدريس، وائل محمد (٢٠٠٧)، **الإدارة الإستراتيجية**. منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر.

١٣- القطامين، أحمد عطا الله (١٩٩٦)، **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**. مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي.

١٤- اللوزي، موسى (٢٠٠٠)، **التنمية الإدارية**، عمان: دار وائل للنشر .

١٥- محمد، طارق شريف يونس (٢٠٠٢)، **أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار** .(ط ١)، إربد: دار المتنبي.

١٦- المرسي، جمال الدين محمد و إدريس، ثابت (٢٠٠١)، **الإدارة الإستراتيجية** مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

١٧- مصطفى، أحمد (٢٠٠٣)، **تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي**، بنها: دار الكتب.

١٨- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩)، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي العشرين**، القاهرة: مجموعة النيل العربي.

١٩- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٦)، **التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المنصورة: المكتبة العصرية.

٢٠- وزارة التعليم العالي (٢٠١٢) ، **دليل الجامعات الأردنية**، عمان : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

٢١- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٢)، **الإدارة الإستراتيجية**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

٢٢- يونس، طارق شريف (٢٠٠٢)، **الفكر الإستراتيجي للقادة – دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية**، (ط ١)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

ثانياً: الدوريات والرسائل والاطروحات الجامعية

١- أبو العلا، عز الدين جابر فرج (١٩٩٦) رسالة ماجستير بعنوان "**دراسة تحليلية لمدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في قطاع الصناعات الهندسية** بجمهورية مصر العربية".

٢- أبو دولة، جمال داوود و صالحية، لؤي محمد (2005)، **تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية:** دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

٣- أبو زيد، ذياب محمود (٢٠٠٣)، **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

٤- أبوحجلة،ماهر،٢٠٠٤"**تقييم أثر برامج الإقراض الصغيره والميكرويه الخاص بالمنظمات الأهليه على رفع مستوى معيشة المستفيدين منها في الأردن**:دراسة ميدانيه،رسالة ماجستير،الجامعه الأرنيه.

٥- الثوابته،حسن،٢٠١١"**أثر الموائمه الإستراتيجيه بين عوامل البيئه الداخليه والخارجيه على أداء البنوك التجاريه في الأردن**"رسالة ماجستير،جامعة الشرق الأوسط.

٦- الجندي، يوسف، (١٩٩٩) **التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية .

٧- حسين، حسن مختار، (٢٠٠٢) **تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري**، مجلة التربية، العدد السادس، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية .

٨- حمامي، يوسف و الشيخ، فؤاد (١٩٩٥)، **التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية**، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (١٠)، العدد(٦) .

٩- الخطيب، صالح فهد (٢٠٠٣)، **التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي،** رسالة ماجستير الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

١٠- الخفاجي، بايرمان (١٩٩٥) **التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية**، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد (٣)، العدد (١)، المعهد العربي الدراسات المالية والمصرفية.

١١- صبري،داليا،٢٠١٠"**العوامل الحرجه في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمه: دراسة تطبيقيه على البنوك التجاريه الأردنيه**"رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

١٢- عبد الإله، سمير (٢٠٠٦) **واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات:** دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، الجامعة . الإسلامية، غزة.

١٣- عبد الرحمن، عبد السلام عارف (٢٠٠١)، **التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

١٤- العجمي، سالم حسين (٢٠١١)، اثر التوجة الاستراتيجي التحليلي على اداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

١٥- العزاوي،نجم عبدالله والعاني،أثير أنور شريف٢٠٠٢"**التخطيط الإستراتيجي والهيكل التنظيمي(العلاقه والأثر)**،المجله العراقيه للعلوم الإداريه،العدد الرابع.

١٦- العفيف، أمجد حسين أرشيد (٢٠٠٥)، **العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

١٧- الغزالي، كرمة ماجد عباس (٢٠٠٠)، **التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

١٨- الفرحان، أمل و السكر، عبد الكريم (١٩٩٥)، **النهج الإستراتيجي في التخطيط التنموي** . الأردني، دراسات، المجلد (٢٢) ، العدد (٢).

١٩- المبعوث، محمد حسن (٢٠٠٣) **تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**، مجلة التربية، العدد الثامن.

٢٠- النجار، فايز جمعة صالح (٢٠٠١)، **التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصغيرة في الاردن**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

٢١- وادي،رشدي عبداللطيف و الأشقر،إبراهيم،٢٠٠٩"**دراسة واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكوميه المحليه في قطاع غزه**" مجلة الجامعه الإسلاميه (سلسلة الدراسات الإنسانيه)المجلد السابع عشر،العدد الثاني،ص٦٧٧__٧١٢.

المراجع الأجنبية :

1- Al-Hawary, Sulieman, "**Marketing Public Higher Education: a Social Perspective**", *Al Manara for Research and Studies, Economy and Administrative Sciences*, Vol. 16, No. 4, 2010, PP (9-32).

2- Earl , M. (١٩٩٣), **Experience in Strategic Information System Planning** *Misquarterly* , (17).(1).

3- Glaister, k. & Falshow, J. (١٩٩٩), **Strategic planning still Going strong Long Range planning**, (32).(1), PP(107-116).

4- K,James W,2007"**Firm Performance as afunction Enreprenrial Oriantation and strategic planning processes**"D.B.A Ceveland State university.

5- Lauren M. Edwards, **Strategic Planning in Local Government: Is the Promise of Performance a Reality**?,*A Dissertation for the Degree Doctorate of Philosophy in the Andrew Young School of Public Policy And School of Public Policy Georgia State University & Georgia Institute of Technology*, December 2011.

a. **performance Relationships in Banks**, *Strategic Management Journal*, vol, (18).

6- Sekaran, Uma, "**Research Methods for business: A skill-Building Approach**", 3rd ed., John Wiley & Sons, 2000

7- Willi, H, Shirley, A. (١٩٩٧), **Strategic Planning and Financial**

Web Site:

1- **http://www.aabu.edu.jo**
2- **www.yu.edu.jo**
3- **http://www.just.edu.jo**
4- **http://www.philadelphia.edu.jo**
5- **http://www.jpu.edu.jo**
6- **http://www.inu.edu.jo**
7- **http://www.jadara.edu.jo**
8- **http://www.anu.edu.jo**

الملاحق

ملحق رقم (١)

أداة القياس (الاستبانه)

حضرة الأستاذ الدكتور ....الاكرم.

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان : " أثر معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي على أداء الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر الإدارة العليا " وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التخطيط الاقليمي في جامعة البلقاء التطبيقية، وللأهمية التي تنطوي عليها هذه الدراسة الجامعية فأنني آمل منكم التعاون في تعبئة هذا الاستبيان كاملاً، من خلال وضع إشارة (X) أمام الفقرة وتحت درجة الموافقة التي ترونها مناسبة .

مؤكدا لكم أن البيانات الواردة في هذا الاستبيان ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط .

"شاكراً لكم حسن تعاونكم"

الباحث الطالب:
عبد الله يوسف الحراحشة

هاتف:٠٧٧٩٩٢٠٢٠٢

بإشراف الأستاذ الدكتور

محمود الحبيس

المحور الأول : واقع معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة التي أعمل فيها من وجهة نظري كموظف إداريّ :

أولاً: نظم المعلومات الإدارية

رقم الفقرة	نـص الفقـــــــرة	درجة المقياس				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجه متوسطه	لا أوافق	لا أوافق أبدا
١	لا يتم الرجوع إلى فلسفة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اشتقاق المعلومات الإداريه					
٢	لا تعتمد الإدارة الجامعية على بيانات حديثة ومطورة					
٣	لا تتماشى السياسات التي ترسمها الإداره مع واقع الميدان					
٤	تستخدم إدارة الجامعة الوسائل والأجهزة التقليدية في الاتصال والتواصل مع موظفيها					
٥	تحتكر إدارة الجامعة القرارات والسياسات والبيانات الإدارية لدى عناصر معينة					
٦	لا تبرهن الإدارة لموظفيها كل قانون إداري تستند إليه					

ثانياً: الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	نـص الفقـــــــرة	درجة المقياس				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجه متوسطه	لا أوافق	لا أوافق أبدا
١	يصمم الهيكل الإداري للجامعة بشكل عشوائي					
٢	يوجد نقص في كوادر الهيكل التنظيمي للموظفين					
٣	يعمل موظفو الجامعة بشكل عشوائي و غير منتظم					
٤	هناك بعض الأعمال الإدارية البسيطة لا يعرف من المسؤول عنها					
٥	يوجد زيادة في عدد موظفي الجامعة عن الحاجة الفعلية					

ثالثاً: ثقافة التخطيط الاستراتيجي

رقم الفقرة	نـص الفقـــــرة	درجة المقياس				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجه متوسطه	لا أوافق	لا أوافق أبدا
١	هناك نقص معرفي بين موظفو الجامعة عن ماهية التخطيط الاستراتيجي					
٢	لا يظهر الموظفون تطبيقا فعليا للتخطيط الاستراتيجي					
٣	لا تتطرق اجتماعات الإدارات إلى مفاهيم (الخطط البديلة، الرؤية المستقبلية، التخطيط طويل الأمد)					
٤	يجهل الموظفون أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير أدائهم الإداري والاجتماعي					
٥	لا تضع الجامعة في تقارير تقييم موظفيها نقاط تقييمية ذات صلة بالغايات المرجو تحقيقها على مستوى الإدارة					

رابعاً: ضغوط العمل اليومية والانشغال بالأعمال الروتينية

رقم الفقرة	نـص الفقـــــرة	درجة المقياس				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجه متوسطه	لا أوافق	لا أوافق أبدا
١	يشعر الموظفون بأن الخطط البديلة غير مجديه لحاجتها لجهود كبيرة بسبب ضغوط العمل					
٢	يعيق الروتين تقبل الكثير من التغييرات الإدارية					
٣	يرفض الموظف التغيير لقناعته بأن كل جديد عبئ جديد					
٤	يؤدي انشغال الجامعة بالمشكلات المعاشة إلى عدم الاهتمام بالتخطيط للمستقبل					
٥	العمل الإداري عمل مرهق لا يحتمل النشطات التفاعلية					

رقم الفقرة	نص الفقــــــرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجه متوسطه	لا أوافق	لا أوافق أبدا
خامساً: الجهاز الإداري						
		درجة المقياس				
١	يتم انتقاء الإداريين بطريقة عشوائية (عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)					
٢	يفتقر الجهاز الإداري إلى المؤهلات والخبرات العملية كافية					
٣	لا يوجد جهاز رقابي فعال على الأجهزة الإدارية					
٤	لا تفعل الجامعة عملية عقد الدورات التدريبية للموظفين بشكل مستمر					
٥	يظهر قضايا فساد لدى بعض موظفي الإدارة					
سادساً: الموارد والإمكانات المالية						
رقم الفقرة	نص الفقــــــرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجه متوسطه	لا أوافق	لا أوافق أبدا
١	الاستثمار للموارد المالية في الجامعة غير كافٍ					
٢	ليس هناك خطط للتوفير الاقتصادي					
٣	لا توفر الجامعة موارد مالية لعمليات التخطيط والتطوير					
٤	لا يوجد جهاز رقابي فعال على الإدارات المالية					
٥	لا تمتلك الجامعة رؤوس أموال كافية لسد متطلباتها					

المحور الثاني : أداء الجامعة

أولاً: فلسفة الإدارة الجامعية

رقم الفقرة	نـص الفقـــــرة	درجة المقياس				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجه متوسطه	لا أوافق	لا أوافق أبدا
١	يتبع الإداريون فلسفات الإدارة الجامعية العليا					
٢	لا يوجد تضارب بين الفلسفات الإدارية مع فلسفات المخططين ومقترحاتهم					
٣	لا يوجد غموض في رسم الفلسفات الإدارية في الجامعة					
٤	وضوح الرؤية المستقبلية في الجامعة					
٥	يتم إعداد خطط بديلة لضمان تحقيق الأهداف					
٦	توجد خطط طويلة المدى تسهم في تنفيذ فلسفة الإدارة الجامعية					

ثانياً: إدارة الموارد الاقتصادية

رقم الفقرة	نـص الفقـــــرة	درجة المقياس				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجه متوسطه	لا أوافق	لا أوافق أبدا
١	يتم استغلال الموارد الجامعية بشكل سليم					
٢	يوجد وفره في الموارد الاقتصاديه للجامعه					
٣	تسهم الرقابة الدقيقة على الموارد الاقتصادية للجامعة في منع الفساد الاقتصادي (الرشوة، السرقات، الإهمال)					
٤	يسهم التنقيب عن الثروات المحلية والخارجية في تحسين الوضع الإقتصادي					

ثالثاً: كفاءة الإدارة العليا						
رقم الفقرة	**نـص الفقـــــرة**	**درجة المقياس**				
		موافق بشدة	**موافق**	**موافق بدرجه متوسطه**	**لا أوافق**	**لا أوافق أبدا**
١	إدارة الجامعة فاعلة ونشطة					
٢	تتبع الجامعة الخطط المرسومة					
٣	هناك تكامل في العمل لدى موظفي الجامعة					
٤	يوجد تطور في خبرات العاملين					
٥	هناك علاقة مرنة بين التخطيط والعمل الإداري في الجامعة					

رابعاً: تقدم البحث العلمي						
رقم الفقرة	**نـص الفقـــــرة**	**درجة المقياس**				
		موافق بشدة	**موافق**	**موافق بدرجه متوسطه**	**لا أوافق**	**لا أوافق أبدا**
١	يوجد تواصل بين ادارة الجامعة والباحثين من الأساتذة والطلبة					
٢	تهتم ادارة الجامعة بالبحث العلمي من حيث التخطيط والدعم الاقتصادي والتفرغ العلمي					
٣	يعتمد التخطيط الاستراتيجي على نتائج البحث العلمي الحديثة أولا بأول					
٤	تظهر ادلة ومنشورات الجامعة مدى الاهتمام بالبحث العلمي.					
٥	تطلع لجنة من الإدارة العليا على ملخصات البحث العلمي التي تجرى في الجامعة					

ملحق رقم(٢)

أسماء الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانه.

د. محمود الحبيس	جامعة البلقاء التطبيقية
د. سليمان الحوري	جامعة آل البيت
د. سالم سفاح العون	جامعة آل البيت
د. بهجت الجوازنة	جامعة آل البيت
د. ايوب الصوالحة	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
د. يونس مقدادي	جامعة الشرق الاوسط
د. بلال السكارنة	جامعة الإسراء
د. عبد الغفور الزواهرة	الجامعة الهاشمية

ملحق رقم(٣)

أسماء الجامعات الاردنية مجتمع الدراسة

الرقم	اســـــم الجامعة	صفة الجامعة
١	جامعة اليرموك	رسمية
٢	جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية	رسمية
٣	جامعة آل البيت	رسمية
٤	جامعة فيلادلفيا	خاصة
٥	جامعة جرش الخاصة	خاصة
٦	جامعة اربد الاهلية	خاصة
٧	جامعة جدارا	خاصة
٨	جامعة عجلون الوطنية	خاصة

ملحق رقم(٤)

أعداد أفراد مجالس العمداء في الجامعات الاردنية في إقليم الشمال

جامعة اليرموك	١٧
جامعى العلوم والتكنولوجيا	١٨
جامعة آل البيت	٢٠
جامعة فيلادلفيا	١٤
جامعة جرش الأهلية	١٣
جامعة اربد الأهلية	١٠
جامعة جدارا	١٠
جامعة عجلون الوطنية	٨

Abstract

The Impact Of Barriers Of The Implementation of Strategic Planning On The Performance Of The Jordanian Universities In The Northern Region From Senior's Administration perspective: A Field Study

By

Abdallah Yousef Hashem Alharahsheh

Supervisor

prof. Dr. Mahmoud Abdallah Al-Habees

This study examined the effect of obstacles the prevent the application of strategic planning which represented in (administrative information systems, the provisions of organizational structure, the culture of strategic planning, daily work pressures and routine, the administrative staff, financial potentials and resources) in the Jordanian universities which are represented in (the philosophy of the Jordanian universities, the management of economic resource, the competency of the senior management, the progress of scientific research) in the Jordanian universities in the northern raegion.

The population of the study include all members o the dean councils in these universities, and the sample included (110 members). In order to achieve the purpose of the study, a questionnaire was developed and applied on the sample using the comprehensive method.

The results of the study indicated that:

- There are no significant statistical differences at (a ≤ = 0,05) for applying the following dimensions of the obstacles of strategic planning (administrative information systems, the provision of organizational structure, the culture of strategic planning and the administrative staff) in the philosophy of the Jordanian universities;

- There are significant statistical differences at (a $\leq$= 0,05) for applying the following dimensions of the obstacles of strategic planning: (daily work pressures and routine, financial potentials and resources);
- There are no significant statistical differences at (a $\leq$= 0,05) for applying the following dimensions of the obstacles of strategic planning: (the availability of organizational structure, the culture of strategic planning and the administrative staff) in the management of economic resources.
- There are significant statistical differences at (a $\leq$= 0,05) for applying the following dimensions of the obstacles of strategic planning: (administrative information systems, daily work pressures and engagement in routine works and financial potentials and resources) in the management of economic resources.
- There are no significant statistical differences at (a $\leq$= 0,05) for applying the following dimensions of the obstacles of strategic planning: (the availability of organizational structure, the culture of strategic planning and the administrative staff) in the competencies of the senior management.
- There are no significant statistical differences at (a $\leq$= 0,05) for applying the following dimensions of the obstacles of strategic planning: (administrative information systems, the culture of strategic planning and the administrative staff) in the development of scientific research.
- There are significant statistical differences at (a $\leq$= 0,05) for applying the following dimensions of the obstacles of strategic planning: (the availability of organizational structure, daily work pressures and engagement in routine works and financial potentials and resources) in the) in the development of scientific research.

The study recommends for the need to refer to the philosophy of the Ministry of Higher Education and Scientific Research in devising administrative information and to depend on developed and updated data; the need to make policies consistent with field; the universities need to used modern means and devices in communication with their staff, and addition to the need to allocate financial resources for planning and development and to recruit active control bodies for financial departments.

In addition, the study recommended for the need to insure a clear future vision for the universities, preparing an alternative plan to insure achieving the targeted objectives, with the need that the university administration to adopt scientific research in terms of planning, economic support and sabbatical leaves for the academic staff.

Keywords: obstacles of applying strategic planning, Jordanian universities, senior management, ***northern Region***